

Poduzetništvo u službi zajednice

Zbornik tekstova o društvenom poduzetništvu

PODUZETNIŠTVO U SLUŽBI ZAJEDNICE
Zbornik radova o društvenom poduzetništvu

Autori:

Diana Lupšić

Igor Bajok

Milan Medić

Sunčana Glavina Petričević

Teodor Petričević

Jim Fruchterman

Naslov: **PODUZETNIŠTVO U SLUŽBI ZAJEDNICE**

Zbornik radova o društvenom poduzetništvu

Izdavač: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva

Zagreb, Štrigina 1a

Telefon: 01/2399-100

Telefaks: 01/2399-111

E-pošta: zaklada@civilnodrustvo.hr

Internetska stranica: <http://zaklada.civilnodrustvo.hr>

Za izdavača: Cvjetana Plavša-Matić

Grafičko oblikovanje: Tomislav Matek

Tisak: tiskara Zelina d.d.

Naklada: 500 kom

ISBN: 978-953-7885-00-7

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 804878

Poduzetništvo u službi zajednice

Zbornik radova o društvenom poduzetništvu

Sadržaj

Uvod	9
O DRUŠTVENOJ EKONOMIJI I DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU Teodor Petričević	11
KLJUČNA NAČELA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA Milan Medić	21
ZAKONODAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENE EKONOMIJE I DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ Diana Lupšić	27
MOGUĆI PRAVNI OBLICI DJELOVANJA DRUŠTVENIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ Diana Lupšić	29
INSTITUCIONALNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENE EKONOMIJE I DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA Igor Bajok i Teodor Petričević	39
IZVORI FINANCIRANJA DRUŠTVENIH PODUZEĆA Teodor Petričević	45
MALA PODUZEĆA U SLUŽBI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA Milan Medić	49
UPRAVLJANJE DRUŠTVENIM PODUZEĆEM Igor Bajok	51
LJUDI, PLANET, DOBIT Milan Medić	53
MJERENJE DRUŠTVENOG UTJECAJA Sunčana Glavina Petričević i Teodor Petričević	57

IZAZOVI: DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKIM OKOLNOSTIMA Milan Medić	63
PRILOG ZA DOBROBIT ILI DOBIT Jim Fruchterman	75

UVOD

Prije gotovo četiri godine započela je globalna ekonomska kriza. Nakon desetljeća nezapamćene utrke za profitom i nerealne potrošnje, svjetski financijski sustav našao se pred kolapsom. Neoliberalna ekonomija koju je rukovodila ideja profita i potrošnje pod svaku cijenu slomila se zajedno s vrijednostima koje je zagovarala, trke za moći, prestižom, nedostatkom socijale osjetljivosti. Duboka financijska kriza tako je otkrila potrebu za redefiniranjem moralnih vrijednosti u društvu.

Društveno poduzetništvo jedan je od relativno novih pojmova u ekonomiji i počiva na potpuno suprotnim ciljevima od do sada dominantne tržišne ekonomije. Društvena poduzeća proizvode dobra i usluge u onim društvenim skupinama koje su isključene iz tržišne utakmice, a društvenom poduzetništvu nije cilj isključivo uvećanje profita, pa tako ni raspodjela dobiti, već ispunjenje društvenih zadaća, pomaganje onim skupinama u društvu koji su u riziku od društvene isključenosti.

Stoga se vrijednosti takva poduzetništva u potpunosti razlikuju od vrijednosti koje je sa sobom donijelo neoliberalno razdoblje gospodarstva. Poduzetničke aktivnosti društvene ekonomije temeljene na solidarnosti i povjerenju, društvenoj pravdi ključne su za ovu vrstu prihodovanja.

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i u svijetu tijesno je povezano s radom organizacija civilnoga društva. Ovisno o pravnim okvirima u pojedinim europskim zemljama društveno poduzetništvo stasalo je kao zaseban pravni subjekt ili u okviru organizacija civilnoga društva, ili pak ispreplićući se u šarolikom zakonodavnom okviru.

Izdavanjem ovoga zbornika radova, Nacionalna zaklada želi osvijetliti ovo područje s raznih gledišta počevši od samog naziva, njezina značenja, institucionalnih i zakonskih okvira u raznim državama svijeta i u Hrvatskoj, uputama kako voditi društveno poduzeće, primjerima dobre prakse te mjerenju društvenoga utjecaja.

Inicijativa za njegovo stvaranje nastala je nakon konferencija, seminara i radionica održanih u 2011. godini za organizacije civilnoga društva na temu samofinancirajućih aktivnosti udruga i društvenog poduzetništva, a koje su zajednički organizirali Nacionalna zaklada, Ured British Councila u Hrvatskoj, Vladin Ured za udruge i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.

Uvjerenja smo da će brojna pitanja koja otvara ovaj zbornik dati odgovor i biti putokaz za snažniji razvoj ove vrste poduzetništva u Republici Hrvatskoj kao poduzetništva temeljenog na vrijednostima društvene pravde i uključivanja, društva koje postaje sigurno mjesto za sve slabe i ranjive skupine. Poduzetništva za dobrobit i u službi cijele zajednice

Cvjetana Plavša-Matić, dipl.oec.
upraviteljica Nacionalne zaklade
za razvoj civilnoga društva

O DRUŠTVENOJ EKONOMIJI I DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU

Teodor Petričević

Svjetska ekonomija u obliku kakvom egzistira danas te u jeku globalne, ne samo ekonomske krize, pokazala se neodrživa i čitav sustav polako se urušava. Svjedoci smo složenih gospodarskih, socijalnih, društvenih, kulturoloških, okolišnih problema koji uzrokuju političku i društveno-ekonomsku nestabilnost cijelog svijeta.

Svjetski institut za istraživanje razvojne ekonomije¹ 2000. godine objavio je podatke da je 94% svjetskih prihoda raspodijeljeno na 40% stanovništva Zemlje², dok preostalih 60% mora živjeti od samo 6% svjetskih prihoda. Rezultati novijih istraživanja pokazuju kako zapravo pola svjetskog stanovništva živi s 2 USD dnevno ili manje, dok gotovo milijarda ljudi živi s manje od 1 USD dnevno. U Europskoj uniji 16% stanovništva živi ispod granice siromaštva³, dok se taj postotak povećava kod zemalja koje graniče sa zemljama EU, čak do 50% kod Albanije, Kosova, itd. Svjedoci smo različitih okolišnih i društvenih problema: velike klimatske promjene, prevelika upotreba fosilnih goriva, uništavanje prirode na svim razinama, rast populacije (prema podacima Svjetske banke, 2003. godine na planetu je živjelo 6,3 milijarde ljudi), migracije iz ruralnih u gradske sredine (danas 2/3 populacije živi u gradovima), bolesti (danas 10 milijuna djece godišnje umire od izlječivih bolesti), gladi (u 2011. u Somaliji više od 750 000 stanovnika umire od gladi), ratovi, terorizam, itd.

Dosadašnja nastojanja vlada i različitih javnih institucija pokazala su se nedostatnima i neučinkovitima u rješavanju tih problema. Inovativan pristup kroz društveno-ekonomske pothvate neophodan je kako bi se svi raspoloživi resursi iskoristili za nove prilike - generatore zapošljavanja i/ili generatore novih vrijednosti društva. Velika nada za boljitak čovječanstva leži u snazi

1 Svjetski institut za istraživanje razvojne ekonomije (World Institute for Development Economics Research of the United Nations University (UNU-WIDER)) prvi je istraživački i trening centar United Nations University (UNU), osnovan u Helsinkiju, Finska 1984. godine - <http://www.wider.unu.edu/>

2 Prema nekim istraživanjima, 300 najvećih multinacionalnih korporacija posjeduju više od 1/4 svjetskog bogatstva. Na primjer, multinacionalna korporacija Walmart 2002. godine imala je prihode veće od BDP-a Turske, Danske i mnogih drugih zemalja.

3 Definirana kao 60% prosječnih mjesečnih primanja u nekoj zemlji.

i učinkovitosti društveno motiviranih i osnaženih pojedinaca koji žive za društvene promjene. Jedan od modela koji mobilizira lokalne gospodarske aktivnosti je društveno poduzetništvo, važan segment sektora društvene ekonomije.

Razvoj i širenje društvenog poduzetništva predstavlja konkretnu mogućnost adresiranja potreba marginaliziranih, socijalno osjetljivih skupina i problema u lokalnim zajednicama. Društveno poduzetništvo važno je i kao stabilizacijski čimbenikna tržištu rada (čemu u prilog govore podaci kako su upravo društvena poduzeća bila manje ranjiva tijekom svjetske ekonomske krize – primjerice, u ekonomskom sektoru Italije, tijekom krize drastično se smanjio broj zaposlenika, ali je u socijalnim zadrugama taj broj u 2009. godini povećan za 2,7%) i kao čimbenik održivog razvoja zajednice. Izravan utjecaj rada društvenih poduzeća prepoznat je u ekonomskom razvoju neke zajednice ili regije:

- svojim djelovanjem nadopunjuju usluge od javnog interesa (npr. socijalne usluge) koje javne institucije ili privatna profitna poduzeća nisu u mogućnosti dovoljno kvalitetno obavljati;
- doprinose uravnoteženom korištenju i raspodjeli raspoloživih resursa u korist lokalne zajednice;
- generiraju nova radna mjesta u svojim područjima djelovanja, a neka društvena poduzeća posebno su usmjerena integraciji dugotrajno nezaposlenih na tržište rada;
- potiču društvenu koheziju i pridonose rastu i razvoju društvenog kapitala;
- pružaju podršku institucionalizaciji neformalnih poduzetničkih aktivnosti privatnog profitnog sektora, itd.

Sve važnije današnje svjetske i europske strategije definiraju svoje ciljeve u tom smjeru. Europa 2020 je strategija za "pametan, održiv i uključiv rast", u skladu s Lisabonskom strategijom. U kontekstu ciljeva strategije, pametan rast podrazumijeva razvoj gospodarstva temeljenog na znanju i inovacijama, održiv rast govori o konkurentoj ali zelenoj i održivoj ekonomiji, a uključiv (inkluzivan) rast utvrđuje aktivnost promicanja gospodarstva s visokim stupnjem zaposlenosti prioritetnom, čime se postiže gospodarska i teritorijalna kohezija (Europe 2020, n.d.).

Ukratko iz povijesti

Potkraj 18. i početkom 19. stoljeća, kao odgovor na probleme koji su bili posljedica velikih promjena u tadašnjem gospodarskom sustavu, prvi puta se javlja koncept društvene ekonomije i društvenog poduzetništva. Pojam "društvena ekonomija" prvi put je upotrijebio francuski ekonomist Charles Dunoyer u svojoj knjizi "Treatise on Social Economy" 1830. godine, u kojoj se

zalagao za moralniji, više etički pristup u ekonomiji. Značajnu ulogu u razvoju društvene ekonomije u ono vrijeme imao je i J. S. Mill koji je pod etičnost u ekonomiji razumijevao "sreću svih ljudi" (*Principles of Political Economy*, 1848), a velike napore usmjeravao je u proces usvajanja prvog zakona o zadrugama u svijetu u Velikoj Britaniji 1852. godine. Njihov rad nastavio je Leon Walras (*Études d'économie sociale; Théorie de la Répartition de la richesse sociale*, 1896) te su do kraja 19. stoljeća oblikovana i osnovna načela/vrijednosti društvene ekonomije: demokratsko udruživanje i djelovanje, solidarnost i suradnja.

U to vrijeme javljale su se različite inicijative s ciljem ublažavanja posljedica siromaštva - tako u Francuskoj i Italiji svjedočimo pojavi radničkih proizvodnih zadruga a u Velikoj Britaniji pojavi prvih funkcionalnih zadruga, itd. Zadruge su u 19. stoljeću imale vodeću ulogu u sektoru društvene ekonomije, te su bile jedan od najstarijih i najraširenijih oblika društvenih poduzeća.

U 20. stoljeću, u zemljama središnje i istočne Europe koje su bile usko povezane sa sustavom Sovjetskog saveza i centraliziranom ekonomijom, država je jedina provodila ekonomske aktivnosti, ne ostavljajući time prostora vizionarima i društvenim poduzetnicima da djeluju. Iako su postojali neki tipovi zadrugarstva, principi zadrugarstva poput otvorenosti za članstvo i demokratskog upravljanja potpuno su bili neprihvaćeni.⁴

Pravi procvat društvena ekonomija i društveno poduzetništvo doživjeli su u 80-tim godinama prošlog stoljeća, ponajviše iz razloga što se tradicionalna tržišna ekonomija nije znala nositi s velikim problemima poput ogromne dugotrajne nezaposlenosti, socijalnog isključivanja, loših životnih uvjeta u ruralnim predjelima, zdrastva, obrazovanja, itd. Situacija se uvelike mijenja usvajanjem talijanskog Zakona o socijalnim zadrugama (*cooperative sociale*) 1991. godine. No već i ranije koncept društvene ekonomije i društvenog poduzetništva bio je predmet javnog diskursa i djelovanja. Primjerice pojam društvenog poduzeća korišten je u Velikoj Britaniji prilikom izrade "EU Job Creation" programa početkom 1980-ih. Europska komisija 1989. godine objavljuje *Communication* pod nazivom "Businesses in the "Economie Sociale" sector: Europe's frontier free market". Iste godine Europska komisija sponzorira prvu konferenciju o društvenoj ekonomiji održanoj u Parizu te osniva Social Economy Unit kod DG XXIII Enterprise Policy, Distributive Trades, Tourism and the Social Economy (danas Craft, Small Businesses, Co-operatives and Mutuals Unit kod DG Enterprise and Industry). Od tog razdoblja i European Economic and Social Committee (EESC) publicirao je brojne izvještaje i mišljenja o društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu. I u sektoru obrazovanja dešavaju se brojne promjene. J. Gregory Dees (danas profesor na

4 Monzon J. L., Chaves R. (2008), *The European Social Economy: Concept and dimensions of the third sector*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 79, No 3/4., Oxford UK, Blackwell Publishing.

Poslovnoj školi Fuqua na Sveučilištu Duke u SAD) 1995. godine održao je prva predavanja o društvenom poduzetništvu. Danas je društvena ekonomija/ poduzetništvo zastupljeno u nastavnim planovima u oko 30 poslovnih škola u SAD-u. U Hrvatskoj je nekoliko posljednjih godina društveno poduzetništvo predmet predavanja u programima Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i Osijeku.

U 21. stoljeću, društveno poduzeće postalo je globalno korišteni termin u mnogim zemljama kao oblik djelovanja pravednih (fair) organizacija. Danas zadruge zapošljavaju više od 100 milijuna ljudi širom svijeta (u 2005. godini, prema podacima Cooperatives Europe, u EU-25 djelovalo je više od 263 000 zadruga s 163 milijuna članova), a Ujedinjeni narodi su 1994. godine procijenili kako polovica ljudske populacije živi od prihoda zadruga. Sektor društvene ekonomije u Europskoj uniji 2003. godine zapošljavao je više od 11 milijuna ljudi, što je činilo 7% radne populacije u EU.

Pojmovno određenje društvene ekonomije

U Hrvatskoj, pa tako ni u zemljama u okruženju ne postoji jedinstveno pojmovo određenje društvene ekonomije, društvenog poduzetništva, društvenog poduzeća i društvenog poduzetnika. Zapravo, praksa pokazuje da na temelju konteksta djelovanja takvih poduzeća/organizacija, svaka zemlja prilagođava definicije svojim potrebama. Zbog takvog stanja, česte su situacije gdje se neke organizacije koje ulaze u kontekst/definicije ne identificiraju s društvenim poduzetništvom, dok se s druge strane, organizacije koje ne zadovoljavaju kriterije/definicije za društvena poduzeća identificiraju s društvenim poduzetništvom.

Danas, one zemlje koje nemaju uređen zakonodavni okvir za djelovanje subjekata u sektoru društvene ekonomije, najčešće pribjegavaju preuzimanju definicija od zemalja koje su bliske u smislu gospodarskog, društvenog, kulturnog djelovanja ili pak ih preuzimaju od relevantnih istraživačkih mreža odnosno drugih podržavajućih organizacija.

Drugi problem koji se javlja u Hrvatskoj i zemljama u okruženju jest prijevod i razumijevanje pojmova social economy, social entrepreneurship, social enterprise i social entrepreneur. Najčešće se pribjegava izravnim prijevodima pojmova, bez razumijevanja konteksta u kojem su nastali. Tako je u Hrvatskoj kod velike većine organizacija civilnog društva, predstavnika javnog sektora i drugih relevantnih dionika, uvriježeno korištenje pojmova socijalna ekonomija, socijalno poduzetništvo, socijalno poduzeće i socijalni poduzetnik. Ipak, u posljednje vrijeme, najviše kao rezultat javnog diskursa i promocije takvog vida ljudskog djelovanja, riječ "socijalno" traži alternative u pojmovima solidarne ekonomije, ekonomije utemeljene na vrijednostima,

humane ekonomije ili poduzetništva u službi zajednice. Autori/ice ovog priručnika, kao i neki važniji dionici u razvoju civilnog društva, poput Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, odlučili su se za korištenje najprikladnijeg prijevoda pojmova kao društvena ekonomija, društveno poduzetništvo, društveno poduzeće i društveni poduzetnik. Ponajprije iz razloga što smatraju kako riječ "socijalno" preusko utvrđuje područje djelovanja te vrste poduzetništva usmjeravajući razmišljanja o inovacijama i poslovnim poduhvatima prvenstveno u sektor socijalne skrbi, zanemarujući ostale bitne mogućnosti djelovanja poput sektora eko-turizma, organske/ekološke poljoprivrede, kulture i drugih djelatnosti.

Kada govorimo o društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu obično se pod tim pojmom misli na one poslovne poduhvate koji pored stvaranja dobiti za vlasnike imaju i neku (višu) društvenu ili okolišnu svrhu. Iako postoji dovoljno prostora za raspravu oko toga je li glavni ili tek najvažniji sporedni cilj društvenog poduzetništva ispunjenje nekih unaprijed odabranih društvenih ili okolišnih ciljeva, činjenica je da se ovakva poduzeća od profinitnih poduzeća razlikuju po tome što su vođena tzv. načelom „trostruke donje crte“ (ljudi, planet, dobit). Ova poduzeća se od ostalih poduzeća na tržištu razlikuju i po tome što svoju uspješnost ne mjere samo putem dobiti koju su ostvarila, nego i stupnjem pozitivnih društvenih ili okolišnih promjena koje su proizvela – jednom riječju, razinom stvorenog društvenog (socijalnog) kapitala.

Jedna od često korištenih definicija govori da se "društvena ekonomija razumije kao prostor za izgradnju nekog subjekta koji, kroz razna udruživanja, promišljeno i kreativno pokušava objasniti kontekst deinstitutionalizacije u kojem on/ona djeluje i živi".⁵ S druge strane, ukoliko bismo tu definiciju stavili u kontekst prakse, mogli bismo sektor društvene ekonomije opisati kao "skup formalno organiziranih poduzeća, s autonomijom upravljanja i odlučivanja i otvorenošću za članstvo, osnovanih s ciljem zadovoljavanja potreba svojih članova i zajednice kroz gospodarske djelatnosti gdje procesi donošenja odluka i distribucija dobiti između članova nisu izravno vezani uz uloge ili članarine svakog od člana."⁶ Ta posljednja definicija, u vrlo je bliskoj vezi s razumijevanjem i pojmovnim određenjem društvenih poduzeća. Jedna od najjasnijih definicija, ujedno i prva, postavljena daleke 1978. godine, govori da je "društveno poduzeće legalno registrirana organizacija koja provodi komercijalne i društvene aktivnosti, u vlasništvu je svojih članova/zaposlenika na način da svaki od njih ima 1 glas (one voting share) te je kroz taj proces organizacija demokratski upravljana."⁷

5 La Serna, C. (2009), *The reflexive assembly. Embryo of a virtuous circle in evaluating the cooperative social economy*. Liege, Belgija: CIRIEC - International Centre of Research and information on the Public, Social and Cooperative Economy.

6 Monzon J. L., Chaves R. (2008), *The European Social Economy: Concept and dimensions of the third sector*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 79, No 3/4., Oxford UK, Blackwell Publishing.

7 Spreckley, F. (2010), *Social Enterprise Business Planning*, British Council, unpublished.

Radi boljeg pregleda zajedničkih vrijednosti koje se zagovaraju u različitim zemljama dajemo još nekoliko primjera pojmovnog određenja društvenog poduzeća:

“Društvena poduzeća su poduzeća koja posluju na tržištu zbog socijalnih/ društvenih i ekoloških razloga. Iako prvenstveno teže ostvarivanju socijalnih/ društvenih i ekoloških ciljeva, društvena poduzeća trebaju se ponašati kao poduzeća iz privatnog profitnog sektora te trebaju ostvarivati financijske i komercijalne ciljeve.”⁸

“Društveno poduzeće je poduzeće s primarno socijalnim/društveno usmjerenim ciljevima, čiji profit se reinvestira za ostvarenje tih ciljeva kroz poslovanje ili ulaganjem u zajednicu, umjesto da je glavna motivacija u maksimiziranju profita za dioničare i vlasnike.”⁹

“Projekt koji pokreće društveni cilj i koji zaračunava cijenu ili proviziju za svoje proizvode ili usluge, a ne može u potpunosti pokriti troškove, ne možemo smatrati društvenim poduzećem. Društveno poduzeće se od dobrotvorne udruge, nevladine organizacije ili neprofitne skupine razlikuje po još jednoj važnoj osobini... ima vlasnike kojima je dopušteno da ponovo dođu do svojih uloga... Vlasnici poduzeća tijekom određenog vremena mogu vratiti novac uložen u poduzeće, no investitorima se ne isplaćuje dobit u obliku dividendi. Sva zarada ostaje u poduzeću - da bi se njome financiralo proširenje, da bi se stvorili novi proizvodi ili usluge ili da bi sredstva poslužila za djelovanje za opće dobro.”¹⁰

I kao posljednje, društveno poduzeće može se definirati kao “organizacija s eksplicitnim ciljem usmjerenim razvoju i koristi zajednice, osnovana od strane skupine pojedinaca, kod koje materijalni interesi kapitalnih investitora podliježu ograničenjima. Te organizacije kao najveće vrijednosti ističu autonomiju, nezavisnost djelovanja i preuzimanje financijskih/ekonomskih rizika permanentnih društveno-ekonomskih aktivnosti.”¹¹

Ukoliko bismo sumirali najbitnije elemente iz navedenih definicija, vrlo lako možemo vidjeti temeljne razlike poslovanja društvenog i privatnog profitnog poduzeća:

8 Spear R., Cornforth C., AIKEN M. (2009), The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 80, No 2., Oxford UK, Blackwell Publishing.

9 Social Enterprise Unit, Department of Trade and Industry, Social enterprise Strategy, http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/se_strategy_2002.pdf

10 Yunus, M. (2009) *Za svijet bez siromaštva*. Zagreb, VBZ

11 EMES - The emergence of social enterprises in Europe - europska istraživačka mreža, <http://www.emes.net/index.php?id=203>

Tablica: Razlike poslovanja društvenog i privatnog poduzeća¹²

Društveno poduzeće	privatno PROFITNO poduzeće
-cilj: osnažiti zaposlenike/zajednicu	-cilj: nadgledati i kontrolirati zaposlenike
-demokratsko donošenje odluka	-odlučivanje na temelju količine dionica
-odgovornost prema okolišu/zajednici je temeljno načelo djelovanja	-odgovornost prema okolišu/zajednici ne vide kao njihovu odgovornost
-provodi financijsku reviziju i mjeri društveni utjecaj	-provodi financijsku reviziju
-vođeno komercijalnim, društvenim i ekološkim ciljevima	-vođeno komercijalnim ciljevima

Danas smo svjedoci sve više primjera tranzicijskih procesa u društvenoj ekonomiji. S jedne strane kao važni akteri prepoznaju se organizacije civilnog društva. Organizacije civilnog društva se u procesu tranzicije iz tradicionalnih neprofitnih organizacija transformiraju u neprofitne organizacije koje provode aktivnosti kojima ostvaruju prihode, a zatim i u društvena poduzeća. S druge strane, u privatnom profitnom sektoru, tradicionalna profitna poduzeća u procesu tranzicije sve više u svom poslovanju ukorjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja, da bi na kraju tranzicijskog procesa u potpunosti zadovoljavale kriterije društvenih poduzeća. To područje djelovanja, u kojem identificiramo neprofitne organizacije koje ostvaruju prihode na temelju poduzetničkih aktivnosti, društveno odgovorna poduzeća i društvena poduzeća kao aktere koji su dijelom dio profitnog i neprofitnog sektora, teoretičari nazivaju hibridnim spektrom društvenih poduzeća.¹³ Ta poduzeća imaju široku mogućnost financiranja tranzicijskih procesa, od kojih je jedan od značajnijih EQUAL program Europske unije.

Ono što zapravo unosi najviše pomutnje u razumijevanje društvene ekonomije jest pojmovno određenje društvenog poduzetnika. U ranijoj povijesti, kao dobre primjere, možemo izdvojiti Florence Nightingale (osnivačicu prve škole za medicinske sestre) te svima poznatu Mariu Montessori (osnivačicu nove pedagogije). Muhammad Yunus i njegova Grameen banka 2006. godine dobili su Nobelovu nagradu za mir. Tu prestižnu nagradu zaslužili su pružajući mikrokredite najsiromašnijim stanovnicima Bangladeša, ponajprije ženama, koje bi po standardima ostalih banaka bile kreditno nesposobne, te im na taj način omogućili pokretanje vlastitih poslovnih pothvata. Od tog trenutka, u javnosti su diskursi o društvenoj ekonomiji, društvenim poduzećima, društvenim poduzetnicima učestali, a

12 Spreckley, F. (2010), *Social Enterprise Business Planing*, British Council, unpublished.

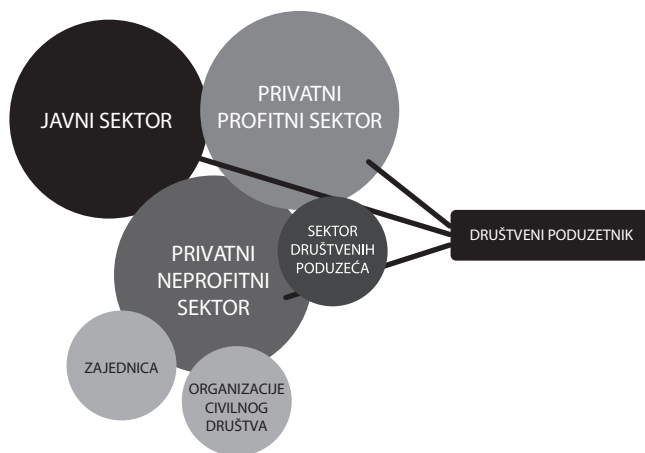
13 Alter, Sutia Kim, *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*, Pact Publications, Washington, DC, 2000.

značaj društvene ekonomije u mnogim zemljama biva prepoznat kako u akademskim krugovima, tako i u javnom, privatnom profitnom i privatnom neprofitnom sektoru.

Ono što je najbitnije istaknuti kada govorimo o društvenim poduzetnicima jest činjenica da njih ne pokreće zarada. "Društveni poduzetnici žele partnerstva, suradnju. Motivirani su stvaranjem društvenih promjena, sposobni su organizirati druge, sposobni su motivirati druge, sposobni su prepoznati prilike za nove poduzetničke pothvate."¹⁴ Možemo reći da je "društveni poduzetnik pojedinac koji koristi profitabilne strategije kako bi ostvario ciljeve, simultano tražeći i financijske i društvene povrate na investiciju."¹⁵

Nadalje, često krivo razumijevaju pojmove, pa tako izjednačuju značenje društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika. No treba ovdje istaknuti kako društvena poduzeća primarno (dakle ne isključivo), djeluju u privatnom neprofitnom sektoru (najlakše je sektor društvenih poduzeća shvatiti kao dio privatnog neprofitnog sektora - gdje je taj sektor sve što ne ulazi u javni ili privatni profitni sektor), dok društveni poduzetnici, kao vođe u područjima društvenih promjena, djeluju u privatnom profitnom, javnom i privatnom neprofitnom sektoru, što je vidljivo i iz prikaza.

Slika. Kontekst djelovanja društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika



14 Spreckley, F. (2010), Social Enterprise Business Planning, British Council, unpublished.

15 The Institute for Social Entrepreneurs (2002), "A glossary of useful terms", <http://www.snpo.org>

Na kraju nam ostaje pojmovno odrediti društveno poduzetništvo. Mogli bismo reći da je društveno poduzetništvo djelovanje/rad društvenih poduzetnika. Danas se kao koncept uglavnom koristi u akademskim krugovima, odnosno na razini stručnih, sektorskih, razvojnih, promotivnih zagovaračkih promišljanja i djelovanja. Schwab Foundation prepoznaje da se kod "društvenog poduzetništva radi o primjeni praktičnih, inovativnih, održivih pristupa s ciljem razvoja društva, s naglaskom na one koji su marginalizirani i siromašni."¹⁶

Iako u svijetu ima relativno dugu tradiciju (npr. u Velikoj Britaniji registrirano je više od 55 000 društvenih poduzeća koja zapošljavaju više od 475 000 ljudi), društveno poduzetništvo nova je pojava u hrvatskoj ekonomiji (naročito u privatnom neprofitnom sektoru) i većini zemalja u okruženju. Ipak, neke zemlje, poput Italije, već dugi niz godina promoviraju i potiču rad društvenih poduzeća i socijalnih zadruga. Širenje i razvoj društvenog poduzetništva predstavlja konkretnu mogućnost rješavanja potreba ugroženih skupina i problema lokalnih zajednica. Potencijali u ovom području čine se golemi.

Što je društveno poduzetništvo u Hrvatskoj i zemljama u okruženju?

Italija i Austrija među najstarijim su članicama Europske unije, dok su Slovenija i Mađarska postale članicama 2004. godine. Hrvatska je zemlja kandidatkinja, a Bosna i Hercegovina (BiH) te Srbija imaju status potencijalnih kandidatkinja za članstvo u EU. U sklopu prikaza rezultata istraživanja nekoliko puta će se istaknuti važnost poimanja ovog konteksta u shvaćanju razlika funkcioniranja sektora društvene ekonomije u središnjoj i istočnoj europskoj regiji.

U BiH i Srbiji, definicija društvenog poduzetništva ne pojavljuje se ni u jednoj strategiji ili zakonu. U Hrvatskoj se pojmovno određenje društvenog poduzetništva navodi samo u Nacionalnoj strategiji za stvaranje poticajnog okruženja za djelovanje organizacija civilnog društva (za razdoblje 2007.-2011.), iako ni u tom slučaju ne možemo govoriti o nacionalnoj definiciji. Nacionalna strategija okvir definira na sljedeći način: "Socijalno ili neprofitno poduzetništvo javlja se u različitim oblicima i kroz različite subjekte stjecanja dohotka nastojeći istovremeno ostvariti ekonomske, socijalne i ekološke učinke. Socijalno poduzetništvo predstavlja praktičnu razinu ideje socijalne ekonomije. Prema definiciji, svako poduzetništvo želi stvaranje nove vrijednosti, dakle dohotka. Kada govorimo o neprofitnom ili socijalnom poduzetništvu, onda je ponovno riječ o stvaranju nove vrijednosti, ali ne

¹⁶ Schwab Foundation, <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm>

isključivo dohotka. Nova vrijednost može se očitovati i kroz socijalne ciljeve, kao što su održivost neprofitne organizacije, stvaranje novih radnih mjesta, zapošljavanje marginaliziranih skupina, i sl. No, pored dodane socijalne vrijednosti, osnovna razlika između profitnog i neprofitnog poduzetništva je u načinu raspodjele dohotka. Neprofitno poduzetništvo želi stvoriti dohodak koji će organizacija usmjeriti na ostvarenje misije zbog koje je i osnovana. Kod neprofitnih organizacija u konačnici nema raspodjele dobiti vlasnicima, osnivačima, voditeljima ili osobama koje su novac zaradile. Odlukom upravnog tijela organizacije, novac se usmjerava u programske aktivnosti ili češće u pokrivanje operativnih troškova poslovanja.¹⁷

Situacija zemalja člana EU znatno je drugačija. Primjerice u Austriji se primjenjuje ranije spomenuta definicija istraživačke mreže EMES. U Sloveniji novi Zakon o društvenom poduzetništvu definira društveno poduzetništvo kao trajno obavljanje gospodarske djelatnosti pod posebnim uvjetima zapošljavanja, pri čemu ostvarivanje profita nije jedini i najbitniji cilj poslovanja. Zakon također opisuje kako društveno poduzetništvo "jača socijalnu solidarnost i koheziju, potiče sudjelovanje i volonterizam, jača sposobnost inovativnih pristupa društva ka rješavanju društvenih, gospodarskih, ekoloških i drugih problema, osigurava dodatnu ponudu proizvoda i usluga koji su u javnom interesu, razvija nove mogućnosti zapošljavanja, osigurava dodatna radna mjesta i socijalnu integraciju, kao i strukovnu reintegraciju najranjivijih skupina na tržištu rada." Talijanski Zakon o društvenim poduzećima definira društveno poduzeće kao "privatni subjekt koji proizvodi ili pruža usluge opće društvene korisnosti za interes zajednice, a ne za profit."¹⁸ Iako u Mađarskoj ne postoji jasna definicija unutar zakonodavnog ili strateškog okvira, neki istraživači, u širem smislu, društvena poduzeća podrazumijevaju kao različite tipove organizacija koje djeluju za opće dobro te putem poslovanja ostvaruju dugoročnu financijsku stabilnost/samoodrživost.¹⁹

17 Nacionalna strategija za stvaranje poticajnog okruženja za djelovanje organizacija civilnog društva (za razdoblje 2007.-2011.)

18 Anon., 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise

19 Horvath, O. (2010), Social Economy in Hungary - National Report 2010., ISENET Project, unpublished.

KLJUČNA NAČELA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Milan Medić

Nakon kratkog povijesnog prikaza i rasprave o kontekstu društvene ekonomije i društvenog poduzetništva, čini se potrebnim ukazati na ključna načela društvenog poduzetništva kao i na bitne pojmove koji mogu postati izvor mogućih nesporazuma ako se ne razlože i ne dovedu u jasan odnos s pojmom društvenog poduzetništva. Ujedno, ako razumijemo odnos društvenog poduzetništva s vrijednostima koje smatramo njezinim ključnim načelima, bit će nam mnogo lakše shvatiti pravu prirodu društvenih poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja ključni dio ideje društvenog poduzetništva. Pa ipak, ono što se danas obično pod tim pojmom podrazumijeva u okvirima suvremene tržišne ekonomije bitno je uži koncept nego što se pod društvenom odgovornošću podrazumijeva u društvenim poduzećima. Crta razlikovanja je vrlo tanka, pa je na nju vrlo važno jasno ukazati.

Društveno odgovorno poslovanje obično predstavlja skup pozitivnih mjera ili politika koje neko poduzeće svjesno usvaja i provodi u cilju javnog interesa zajednice u kojoj djeluje. Pri tome se mora reći da je društvena odgovornost za društvena poduzeća cilj, a za privatna profitna poduzeća tek sredstvo kako bi njime povećala vrijednost svojih proizvoda i usluga na tržištu. To u oba slučaja mogu biti mjere koje promiču odgovornost poduzeća prema okolišu, kupcima, zaposlenicima, dobavljačima i suradnicima, zajednici u kojoj poduzeće posluje i slično. Danas je veći ili manji udio društveno odgovornog poslovanja sastavni dio poslovnih politika gotovo svakog većeg i ozbiljnijeg poduzeća na tržištu. Pa ipak nije svako poduzeće koje primjenjuje mjere društveno odgovornog poslovanja ujedno i društveno poduzeće. Postoji temeljna razlika između društvenih poduzeća u užem smislu te riječi i profitnih poduzeća koje tek primjenjuju (u većoj ili manjoj mjeri) načela društveno odgovornog poslovanja. Profitno usmjerenom poduzeću društveni i okolišni ciljevi, iako vrlo bitni,

ipak predstavljaju drugorazredne ili podređene ciljeve u odnosu na stvaranje dobiti. Na isti način stvaranje dobiti za društvena poduzeća vrlo često predstavlja tek podređen cilj u odnosu na postizanje društvenih i okolišnih ciljeva. U prilog tome svjedoči i činjenica da mnoga od društvenih poduzeća veliki udio svoje dobiti vraćaju u zajednicu (10% Mondragon, 50% John Lewis Partnership), a postoje i takva koja cjelokupnu dobit koja preostaje nakon isplate troškova i ulaganja u razvoj, jednostavno prelijevaju nazad u zajednicu (Suma Wholefoods, FaSinPat-Zanon). Iako se obje vrste poduzeća vode modelom trostruke bilance, dobit kod društvenih poduzeća služi postizanju društvenih i okolišnih ciljeva; a kod profitnih poduzeća društveni i okolišni ciljevi služe povećanju dobiti. Mogli bismo reći da proizvodni proces u društvenim poduzećima poprima mnogo dublji socio-ekonomski smisao u kojem je dobit tek sredstvo za postizanje društvenih i okolišnih ciljeva.

Ekonomska demokracija

Važan pojam za razumijevanje društvenog poduzetništva je i ekonomska demokracija. Ovaj pojam se još naziva i industrijska demokracija (mada se ne odnosi samo na poduzeća u industrijskim granama proizvodnje). Radi se o pravu zaposlenika nekog poduzeća da njime upravljaju te da sudjeluju u dobiti koju svojim radom stvaraju u tom poduzeću. Ovo se pravo također proteže i na kupce ili na korisnike usluga poduzeća koje primjenjuje načela ekonomske/industrijske demokracije, a u nekim slučajevima i na članove lokalne zajednice koja može biti osnivač nekog društvenog poduzeća. Tako danas u svijetu postoje poduzeća u potpunom ili djelomičnom vlasništvu svojih zaposlenika, korisnika (kupaca) ili članova lokalnih zajednica. Također, neka društvena poduzeća mogu biti u vlasništvu lokalnih zajednica koje su njihovi osnivači. To su vrlo često stambene zadruge, lokalna komunalna poduzeća ili slični oblici poslovnih organizacija. U tom slučaju članovi lokalne zajednice upravljaju poduzećem, a njezina dobit se ulaže u razvojne programe te iste zajednice.

Ekonomska demokracija vrlo je bitan i sastavni dio ideje društvenog poduzetništva do te mjere da mnogi od vodećih teoretičara društvenog poduzetništva ekonomsku demokraciju uzimaju kao jednu od ključnih osobina društvenih poduzeća:

„Društvenim poduzećem možemo nazvati ono poduzeće koje je u vlasništvu svojih zaposlenika i/ili članova lokalne zajednice, vođeno podjednako društvenim kao i komercijalnim ciljevima, a upravljano zajednički na demokratskim načelima. Tradicionalni odnos u kojem je „rad u službi kapitala“ s naglaskom na stvaranje i povećanje dobiti iznad bilo koje druge koristi bilo

za poduzeće samo ili za zaposlenike, kod društvenih poduzeća se obrće u načelo „kapital u službi rada“ s naglaskom na društvene, okolišne i financijske koristi.¹

Sudionička demokracija

Sudionička demokracija je izravan oblik odlučivanja u kojem građani neposredno sudjeluju u donošenju odluka, za razliku, ili još bolje rečeno kao kvalitetna nadopuna, predstavničkom obliku demokracije u kojem građani odlučuju preko svojih izabranih političkih predstavnika. Zato se ovaj oblik demokratske prakse naziva još i izravna ili neposredna demokracija. Civilno društvo je naročito od druge polovice 20. stoljeća proizvelo ogroman društveni napredak u smislu prihvaćanja načela izravne demokracije. Postalo je sasvim jasno da sudjelovanje građana samo na izborima nije dovoljno te da građani žele sudjelovati i u procesu odlučivanja na svakodnevnoj osnovi.

Pri tome se čini bitnim napomenuti moguće i zanimljive poveznice o odnosu sudioničke demokracije i društvenog poduzetništva. Vrlo se upadljivo nameće pretpostavka koja zaslužuje jedno šire sociološko i ekonomsko istraživanje, a koja nam ukazuje na vrlo izglednu izravnu povezanost tradicionalnih, profitno usmjerenih načina poslovanja, kakve vidimo u klasičnim oblicima profitnih organizacija, s oblicima predstavničke ili političke demokracije. Čini se da je predstavnička demokracija prirodan izraz primarno profitno usmjerenih načina privređivanja koji se odvijaju preko tradicionalno vođenih poduzeća. Ako pri tome uzmemo u obzir činjenicu da se pri takvoj organizaciji poslovanja kreće od načela „rad u službi kapitala“, postaje jasnije da u tako postavljenom društvenom, političkom i ekonomskom sustavu građanin-pojedinac ustvari ne sudjeluje u punom smislu te riječi niti u ekonomskom, a niti u političkom (društvenom) odlučivanju. Čini se da su takvom sustavu mnogo primjereniji posredniji, a ne izravniji oblici odlučivanja, pri čemu zaposlenik na radnom mjestu tek posredno odlučuje o perifernim pitanjima radnih i socijalnih prava putem nekog oblika svojeg posrednog predstavljanja (u najboljem slučaju, a često niti tako). Jednako tako, građanin u političkom životu posredno odlučuje putem svojih izabranih političkih predstavnika na koje, u osnovi između izbora, i nema mnogo utjecaja.

Prirodan tijek društvenog razvoja trebao bi biti ukazao razvojem sudioničke demokracije jednako na društvenom kao i na ekonomskom polju. Drugim riječima, već sada se čini da razvoj sudioničke demokracije samo na

1 Freer Spreckley, *Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working, Local Livelihoods*, 1981.

društvenom i političkom planu neće biti potpun i cjelovit bez njegovog prenošenja i na područje ekonomskih odnosa. U tom smislu se društveno poduzetništvo i društvena poduzeća čine vrlo zanimljivima jer obrću klasičan pristup tržišnog poslovanju u načelo „kapital u službi rada“ te pridonose ekonomskom i socijalnom osnaživanju članova lokalnih zajednica. To se opet ogleda u povećanoj motiviranosti građana za sudjelovanje u procesima političkog i ekonomskog odlučivanja. Zbog toga se društveno poduzetništvo i društvena poduzeća čine vrlo bitnima za daljnji razvoj prakse izravne sudioničke demokracije. Čini se da su društvena poduzeća oni nužni oblici samo-organizacije na privrednom polju, kakve na društvenom planu predstavljaju organizacije civilnog društva i nezavisne građanske inicijative. Zbog toga postaje jasna važnost društvenih poduzeća i društvenog poduzetništva za opći razvoj civilnog društva i demokratskih društvenih odnosa. Postaje jasnija priroda društvenih poduzeća u razvoju demokratskih odnosa i njihova dublja sadržajna povezanost s organizacijama civilnog društva.

Održivi razvoj

Uloga društvenog poduzetništva u svijetlu istinski održivog razvoja lokalnih zajednica, kao i održivosti globalne zajednice i eko-sustava planete Zemlje, vrlo je značajna. Održivi razvoj je pojam koji označava suvremeni razvojni koncept zasnovan na skladnom usuglašavanju tri važna razvojna načela: tehnološkom napretku, zaštiti okoliša i sudjelovanju građana u odlučivanju. Riječ je o pojmu koji se koristi od konca 1980-ih godina kao okosnica međunarodnih i lokalnih politika razvoja, te nije potrebno dublje ulaziti u njegovo objašnjavanje, jer o toj temi postoje brojni i bogati izvori, osobito vezani za područje zaštite prirode i okoliša.

Ono što je bitno napomenuti o odnosu održivog razvoja i društvenog poduzetništva jest da razvojem novih oblika demokratskog odlučivanja na ekonomskom (i socijalnom) području, decentraliziranom i pravednijom raspodjelom dobiti, ekonomskim i socijalnim osnaživanjem lokalnih zajednica, odgovornijim korištenjem prirodnih resursa, većom sklonošću za primjenom čistih tehnologija i obnovljivih izvora energije, društveno poduzetništvo izravno pridonosi održivom razvoju. Tako načelo održivosti predstavlja jednu od ključnih vrijednosti koje su izravno povezane s načelima društvenog poduzetništva.

Primjeri organizacija koje primjenjuju načela društvenog poduzetništva

John Lewis Partnership

Veliki britanski lanac vrlo ekskluzivnih robnih kuća John Lewis jedna je od najstarijih radnički vođenih poduzeća u svijetu. Osnovana 1864. godine kao privatna obiteljska tvrtka, od 1920. godine počinje preobrazbu u radnički upravljano poduzeće kojom danas ravnopravno upravlja 76.500 zaposlenika. Poduzeće je registrirano kao dioničko društvo u kojem je svaki zaposlenik ravnopravan partner s jednakim vlasničkim udjelom i pravom glasa. Poduzeće raspolaže s dva velika seoska imanja s hotelima za odmor zaposlenika, posjeduje vlastiti golf klub i marinu s nekoliko vlastitih brodova za odmor. Ima vlastiti mirovinski fond, a nakon 25 godina rada u tvrtci zaposlenici se nagrađuju 6-mjesečnim plaćenim dopustom. Poduzeće dijeli godišnju dobit među zaposlenicima-partnerima na način da se oko 50% dijeli kao bonus povrh plaće. Zavisno od visine godišnje dobiti svi zaposlenici dobivaju jednak bonus u iznosu između 9% i 20% svoje godišnje plaće. Tvrtka ima svoju vlastitu liniju supermarketa Waitrose i sustav prodaje putem interneta Ocado, kao i tvrtku Greenbree koja pruža turističke, komunikacijske (telefonske), osiguravateljske i financijske usluge putem vlastite kreditne kartice The Partnership Card.

Korporacija Mondragon

Korporacija Mondragon predstavlja najveći svjetski lanac industrijskih zadruga u potpunom vlasništvu zaposlenika. Tvrtka je osnovana 1956. godine u španjolskoj pokrajini Baskiji i trenutno zapošljava preko 83.000 ranika u širokom rasponu djelatnosti - od proizvodnje kućanskih aparata, IT tehnologija, metalske industrije do istraživačkih centara te vrlo jake investicijske banke koja se nalazi u središtu ovog zadružnog sustava (trenutno objedinjava 265 različitih organizacija). Ovaj zadružni sustav ima vlastito sveučilište i istraživački centar, nezavisni mirovinski i zdravstveni sustav s vlastitim bolnicama koje također djeluju kao zadruge. Od 1990. godine sustav Mondragon se širi i u druge zemlje osnivajući radničke zadruge u nekoliko zemalja (Meksiko, SAD, Brazil, Indija). Korporacija financira sa 10% svoje godišnje dobiti programe njegovanja baskijskog jezika i kulture.

FaSinPat (Fábrica Sin Patronos, tvornica bez vlasnika)

Argentinsko keramičko poduzeće koju su 2001. godine preuzeli zaposlenici nakon što ju je bivši vlasnik Luigi Zanon zatvorio uslijed gospodarske krize koja je tih godina pogodila Argentinu. Poduzeće je jedno od prvih u nizu od preko 250 tvornica koje su u Argentini preuzeli zaposlenici te u njima obnovili proizvodnju uz uvođenje vlastite uprave i principa društveno odgovornog poslovanja. Poduzeće je od radničkog preuzimanja povećalo proizvodnju za 300%, zaposlenost za 42%, a važan dio poslovne politike tvrtke predstavlja

ulaganje cjelokupne dobiti u razvoj lokalne zajednice. Tako tvrtka FaSinPat financira rad lokalne zdravstvene klinike, nekoliko društvenih centara te izgradnju lokalne komunalne infrastrukture u provinciji Neuquén u kojoj djeluje. Ova je politika prema zajednici urodila velikom javnom potporom koju poduzeće uživa u lokalnoj zajednici.

Suma Wholefoods

Suma Wholefoods je britansko poduzeće u potpunom vlasništvu zaposlenika, osnovana 1975. godine kao zadruga specijalizirana za prodaju organske hrane. Poduzeće djeluje kroz velerpodaju i kao lanac organskih supermarketa specijaliziranih za vegetarijansku/organsku hranu, a politiku poduzeća predstavlja širok raspon principa društveno odgovornog poslovanja - od provođenja ekoloških standarda koji osiguravaju etičko poslovanje (mjere zaštite okoliša) kroz politiku jednakih plaća za sve zaposlenike bez obzira koji posao obavljali (uz čestu rotaciju radnih mjesta) sve do vraćanja cjelokupne dobiti natrag u zajednicu kroz različite društvene programe.

ZAKONODAVNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENE EKONOMIJE I DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Diana Lupšić

U Europi i u svijetu poznati su različiti modeli pravnog reguliranja društvenog poduzetništva. Primjerice, Italija¹, Finska² i Slovenija reguliraju ga zasebnim zakonom, dok je u velikom broju država ono samo dio postojećih pravnih propisa.

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj nije regulirano zasebnim zakonom, već je integrirano u pozitivno zakonodavstvo. S obzirom na brojnost hrvatskih zakona, te strategija usvojenih posebice od trenutka potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji, društveno poduzetništvo se izravno ili posredno pojavljuje u mnoštvu dokumenata, primjerice:

- Zakonu o udrugama (NN 88/01, 11/02),
- Zakonu o zadrugama (NN 34/11),
- Zakonu o zakladama i fundacijama (NN 36/95, 64/01),
- Zakonu o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08),
- Zakonu o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 118/03, 146/08, 137/09),
- Nacionalnoj strategiji stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2006.-2011.

Navedeni dokumenti, ali niti drugi izvori, nisu jedinstveni u pogledu pojma koji upotrebljavaju za označavanje neprofitne poduzetničke djelatnosti. Donedavno je čak nezamisliva bila sintagma neprofitno poduzetništvo jer je svrha poduzetničkog djelovanja upravo stjecanje dobiti. Stoga i dalje u javnosti postoji heterogenost pojmova, no svima je zajednička srž - društveno, socijalno ili neprofitno poduzetništvo, socijalna (solidarna) ekonomija i poduzetništvo u službi zajednice usmjereni su stjecanju prihoda namijenjenog zadovoljavanju nekog javnog interesa.

1 Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale, Gazzetta Ufficiale 153/05

2 Laki sosiaalialista yrityksistä, 1351/2003

Porast popularnosti društvenog poduzetništva/ekonomije u svijetu prouzročio je i širenje promišljanja o nijansama u kojima se razlikuju navedeni pojmovi. U Hrvatskoj su aktualnosti ove teme svakako doprinijele organizacije civilnog društva kroz provođenje međunarodnih razvojnih programa. Od preko 11 milijuna zaposlenika (odnosno gotovo 7% ukupne europske radne snage) u socio-poduzetnički orijentiranim subjektima čak ih je 70% zaposlenih u neprofitnim organizacijama, a 26% u zadrugama, pa se shodno tome i kod nas o društvenom poduzetništvu i društvenoj ekonomiji govori najčešće upravo u okviru neprofitnih organizacija, poglavito udruga, te zadruga. Globalno, koncept društvene ekonomije sve se jasnije naglašava kroz različite vidove klasičnih poduzetničkih pothvata, a moderan koncept društvene ekonomije stvorio se upravo kroz djelovanje privatnog neprofitnog sektora – kroz zadruge, udruge i zaklade.³

3 U pravilu, zaklade se ipak ne smatraju oblicima društvene ekonomije jer nemaju članove, a upravo je članstvo jedan od važnih razlikovnih elemenata kojim se ostvaruje javni interes, a time i svrha društvenog poduzetništva.

MOGUĆI PRAVNI OBLICI DJELOVANJA DRUŠTVENIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Diana Lupšić

U cijelom svijetu zapravo postoji problem neusklađenosti definicija društvenog poduzetništva, društvenih poduzeća. Ukoliko to imamo na umu, zapravo teško možemo govoriti o cjelokupnom obuhvatu društvenih poduzeća u istraživanjima, naročito ako uzmemo u obzir i nepostojanje jedinstvenog registra u bilo kojoj od zemalja. Ipak, iz različitih istraživanja moguće je iščitati kako su u središnjoj i istočnoj Europi najčešći oblici djelovanja društvenih poduzeća socijalne zadruge, udruženja građana i fondacije.

Istraživačka mreža EMES kroz svoja istraživanja identificirala je do sada preko 40 različitih oblika udruživanja koja bi se mogla svrstati u aktere društvene ekonomije. Samo u Velikoj Britaniji postoji doista širok raspon mogućnosti odabira pravnih oblika za djelovanje društvenih poduzeća (od zadruga, kreditnih zadruga, razvojnih zaklada, trading charities, stambenih udruženja/zadruga, dioničkih društava, društava s graničenom odgovornošću, itd.)

Trgovačka društva

Iako se društveno poduzetništvo može obavljati i izvan okrilja neprofitnih organizacija, odnosno mogu ga obavljati i poduzetnici pojedinci, nedovoljno razvijena filantropija u Republici Hrvatskoj još uvijek sprječava razvoj društvenog poduzetništva u tom smjeru. Stoga se i dalje društveno poduzetništvo našoj zemlji usko, i često isključivo, veže uz organizacije civilnog društva, i to najčešće upravo udruge koje samim svojim postojanjem nose epitet društvenog/socijalnog. S obzirom na rastuću popularnost

zadruga općenito, sve je češće udruživanje u zadruge.¹

Zakon o trgovačkim društvima² trgovačka društva dijeli na društva kapitala i društva osoba. Društva kapitala su društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dioničko društvo (d.d.) i gospodarsko interesno udruženje (g.i.u), dok su društva osoba javno trgovačko društvo (j.t.d.) i komanditno društvo (k.d.). U načelu je osnivanje trgovačkog društva dopušteno svakoj domaćoj ili stranoj pravnoj ili fizičkoj osobi. Sva su trgovačka društva pravne osobe koje svoju pravnu sposobnost stječu upisom u sudski registar.

Kako bi se postupak registracije trgovačkog društva što više pojednostavio i ubrzao, Vlada Republike Hrvatske osnovala je servis HITRO.HR³ koji djeluje unutar Financijskih agencija u svim većim gradovima u Hrvatskoj.

Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)

Društvo s ograničenom odgovornošću najčešći je oblik trgovačkog društva u Republici Hrvatskoj općenito, no i najčešći oblik trgovačkog društva koje osnivaju udruge. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku⁴ na dan 31. prosinca 2010. bilo je 111 271 društava s ograničenom odgovornošću. Razlog popularnosti takvih društava leži u relativno jednostavnom i brzom postupku registracije, te niskom iznosu temeljnog kapitala kojeg je potrebno položiti pri osnivanju. Osim ovoga, za osnivanje d.o.o. nije potrebna posebna stručna sprema niti majstorski ili stručni ispit pa je osnivanje ovakvih društava zaista omogućeno velikom broju fizičkih i pravnih osoba.

Društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu². Pravna je osoba koja pravnu osobnost stječe trenutkom upisa u sudski registar. Društvo s ograničenom odgovornošću mogu osnovati domaće i inozemne pravne i fizičke osobe. Ukoliko je više osnivača, društvo se osniva sklapanjem društvenog ugovora koji moraju potpisati svi. Ukoliko ga osniva samo jedna osoba, društvo se osniva na temelju izjave o osnivanju. I ugovor i izjava sklapaju se u obliku javnobilježničkog akta.

Imovina društva strogo je odijeljena od imovine njegovih članova. Dok za svoje obveze društvo odgovara cijelom svojom imovinom, članovi društva ne odgovaraju za obveze društva, osim iznimno ukoliko zloupotrebjavaju okolnost načelne neodgovornosti. Ovom odredbom Zakon zapravo štiti

1 Čl. 6, st.2 Zakona o zadrugama (NN 34/11) dopušta osnivanje zadruga i fizičkim i pravnim osobama.

2 NN 111/93, 34/99, 118/03, 146/08, 137/09

3 www.hitro.hr

4 Državni zavod za statistiku (www.dzs.hr), Priopćenje 11.1.1/4. od 10. veljače 2011.

članove društva, pa oni mogu izgubiti samo ono što su u društvo uložili. Svaki član ulaže svoj temeljni ulog s kojim sudjeluje u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Najmanji iznos temeljnog kapitala kod društava s ograničenom odgovornošću iznosi 20.000,00 kn. Uplatom temeljnog uloga od najmanje 200,00 kn osnivač stječe određena prava i obveze prema društvu (primjerice, sudjelovanje u radu Skupštine, pravo glasa i sl.). Obvezatna tijela društva su uprava, koja može imati samo jednog člana, i skupština društva.

Dioničko društvo (d.d.)

Dionička su društva kao oblik trgovačkih društava u Hrvatskoj nešto rjeđe prisutna. Jedan od razloga malog broja dioničkih društava leži u relativno velikim iznosima temeljnog kapitala koji najčešće iznosi najmanje 200.000,00 kn⁵. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. prosinca 2010. godine u Republici Hrvatskoj bilo je 1 341 dioničkih društava. Osnivanje dioničkih društava izuzetno je prikladno za prikupljanje značajnih novčanih sredstava za velike projekte koji se ne mogu provesti pojedinačnim kapitalom.

Dioničko društvo trgovačko je društvo kapitala u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice⁶. Dioničko društvo može osnovati i samo jedna osoba, odnosno društvo može imati i samo jednog dioničara. Osnivači društva su dioničari koji usvoje Statut. Pravnu osobnost dioničko društvo stječe upisom u sudski registar.

Društvo odgovara za svoje obveze svom svojom imovinom. Kao i kod društava s ograničenom odgovornošću, dioničari ne odgovaraju za obveze društva, osim iznimno ukoliko zlorabljavaju okolnost načelne neodgovornosti. Stoga, u načelu dioničari mogu izgubiti samo onoliko koliko su uložili. Temeljni kapital kod dioničkog društva iznosi najmanje 200.000,00 kn, a podijeljen je na dionice. U zamjenu za ulaganje svoje imovine u društvo (stvari, prava ili novca), član stječe određena prava i obveze.

Tijela dioničkog društva su uprava, nadzorni odbor i glavna skupština. Upravu može činiti je jedna osoba, dok nadzorni odbor mora imati najmanje tri člana. Broj članova nadzornog odbora određuje se statutom i mora biti neparan. Statutom se može odrediti da, umjesto uprave i nadzornog odbora, društvo ima upravni odbor, koji se također sastoji od najmanje tri člana. Pravo sudjelovanja u glavnoj skupštini imaju svi dioničari društva.

5 v. bilješku 21

6 čl. 159 Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 118/03, 146/08, 137/09)

Zadruga

Zadruga se pojavljuju u različitim oblicima i s različitim posebnostima – kao poljoprivredne, ribarske, obrtničke, stambene, graditeljske, radničke, štedno-kreditne i sl. Jedan od tih oblika su i socijalne zadruge kojima je glavni cilj omogućiti ravnopravan položaj na tržištu rada onima koji ga ne mogu ostvariti. Iako je zadrugarstvo u svijetu općenito okrenuto zadovoljavanju ekonomskih, socijalnih i kulturalnih potreba zadrugara, socijalno zadrugarstvo čak u najvećoj mjeri sadrži i humanitarne karakteristike upravo zbog svoje primarne usmjerenosti socijalno marginaliziranoj populaciji.

Hrvatska Financijska agencija raspolaže podacima iz predanih završnih računa za 2009. godinu koji pokazuju da je u Republici Hrvatskoj tada bilo 1125 aktivnih zadruga, a čak ih je 60% poljoprivrednih. Hrvatski savez zadruga bilježi preko 23 000 zadrugara, dok je u zadrugama zaposleno preko 3 800 ljudi, a prihod ostvaren u 2009. godini iznosio je 2,42 milijarde kuna.

Prema podacima Međunarodnog zadrugarskog saveza⁷ iz 2007. godine, u svijetu je čak 100 milijuna radnih mjesta osigurano kroz poslovanje zadruga, što je 20% više nego kroz poslovanje multinacionalnih kompanija. U Europi je svaki treći stanovnik član zadruga, a zabilježeno je 263 tisuće zadruga koje okupljaju 163 milijuna zadrugara i osiguravaju posao za gotovo 5.5 milijuna ljudi. Unutar Europske unije po razvijenosti zadrugarstva i broju zadruga svakako prednjači Italija koja ima preko 41 000 registriranih zadruga s preko 13 milijuna članova, te preko 1.1 milijun zaposlenih. Kako bi se osnažilo zadrugarstvo u balkanskoj regiji, te potaknula suradnja između talijanskih i balkanskih zadruga otvoren je portal www.balkanfocalpoint.eu. S obzirom na neprekidnu rastuću važnost zadruga za lokalne zajednice i društvo u cijelosti, Ujedinjeni narodni proglasili su 2012. godinu Međunarodnom godinom zadruga.

Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana⁸. Zadrugarom mogu postati i fizičke i pravne osobe, a osnovati je može najmanje sedam osoba. Zadruga se osniva ugovorom koji mora biti sklopljen u obliku javnobilježničke isprave.

Imovinu zadruga čine ulogi članova, sredstva stečena obavljanjem djelatnosti i drugim aktivnostima zadruga, te sredstva stečena na druge načine. Imovina zadruga pripada zadrugi, a služi za obavljanje njezinih djelatnosti i podmirenje

7 www.ica.coop

8 Zakon o zadrugama (NN 34/11)

njezinih obveza. U pravnom prometu zadruga odgovara za svoje obveze cijelom svojom imovinom. Zadrugari ne odgovaraju za obveze zadruge, niti obrnuto. Zadrugar će iznimno odgovarati i za obveze zadruge ako zloupotrebljava okolnost načelne neodgovornosti.

Zadruga ima skupštinu kao najviše tijelo zadruge. Također mora imati i nadzorni odbor od najmanje tri člana, te upravitelja. U zadrugi koja ima manje od dvadeset članova poslove nadzornog odbora može obavljati skupština zadruge.

U tablici koja slijedi, nalazi se sažeti prikaz ključnih parametara koje je dobro imati na umu pri donošenju odluke o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću, zadruge ili dioničkog društva.

	Društvo s ograničenom odgovornošću	Zadruga	Dioničko društvo
Temeljni kapital	20.000,00 kn	1.000,00 kn	200.000,00 kn
Osnivački akt	Ugovor ili Izjava o osnivanju	Pravila zadruge	Statut
Tijelo nadležno za registraciju	Trgovački sud	Trgovački sud	Trgovački sud
Odgovornost za obveze	Društvo: do visine temeljnog kapitala; Članovi: do visine uloga, no ne odgovaraju za obveze društva	Zadruga: do visine zadružne imovine; Zadrugar: prema zakonu i pravilima zadruge	Društvo: cijelom imovinom; Dioničari: do visine uloga, no ne odgovaraju za obveze društva
Djelatnosti	Sve dopuštene djelatnosti	Sve dopuštene djelatnosti	Sve dopuštene djelatnosti
Tijela	Skupština, nadzorni odbor i uprava	Skupština, nadzorni odbor i upravitelj	Skupština, nadzorni odbor i uprava
Najmanji broj osnivača	1	7	1

Obrt

Iako je obrt definiran kao samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu, obrtom se može baviti i pravna osoba ukoliko to ne radi na industrijski način (dakle, ukoliko obavlja djelatnost koristeći ručni rad)⁹. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku na dan 31. prosinca 2010. godine u Republici Hrvatskoj bilo je 88 340 obrta. S obzirom da je problematika sive ekonomije odnedavno regulirana i usvojenim Prijedlogom Zakona o zabrani i sprječavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti, pravne se osobe potiče na formalnu registraciju djelatnosti i kroz obrtništvo.

Udruga

Udruge se mogu baviti prihodovnom djelatnošću, u skladu sa zakonom, i bez osnivanja posebnog trgovačkog društva, a s ciljem pribavljanja financijskih sredstava za ostvarivanje samoodrživosti. Ipak, neke se udruge odlučuju na osnivanje trgovačkih društava što je također dopušteno zakonom.

Kada se udruga odluči osnovati trgovačko društvo, u velikom broj slučajeva radi se o društvu s ograničenom odgovornošću. Iako je zakonski udrugama omogućeno osnivanje i drugih trgovačkih društava (primjerice dioničkih), u praksi se takvi slučajevi rijetko pojavljuju. Jedan od razloga zasigurno je iznos temeljnog kapitala koji je deset puta veći kod dioničkih nego društava s ograničenom odgovornošću.

Zakon o udrugama¹⁰ utvrđuje udrugu kao svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.

Što zapravo podrazumijeva odrednica „bez namjere stjecanja dobiti“, odnosno profita? Suprotno donedavno uvriježenom poimanju u javnosti, udrugama je zakonom omogućeno bavljenje prihodovnim djelatnostima, no takve djelatnosti ne smiju biti usmjerene stjecanju dobiti za članove udruge, ili bilo koje druge pravne ili fizičke osobe. Dakle, udrugama je izričito dopušteno

9 Čl.1, st. 2 Zakona o obrtu NN 49/03 - pročišćeni tekst; 68/07, 79/07

10 Narodne novine 88/01 i 11/02

ostvarivati dohodak od vlastite djelatnosti. Mnoge udruge to čine naplatom svojih usluga (primjerice, kroz provedbu radionica i treninga za različite ciljane skupine) ili prodajom roba (suvenira, rukotvorina). Udruge koje imaju vlasništvo nad nekretninama, dohodak mogu ostvarivati kroz iznajmljivanje istih.

U pogledu dopuštenih djelatnosti, zakon je upravo toliko ograničavajući koliko su i ograničenja u pogledu ciljeva djelovanja udruge – dakle, u ovom je dijelu građanima okupljenim u udruhu dana velika sloboda. S obzirom da je privatni neprofitni sektor raznolik, raznoliki su i socio-poduzetnički pothvati kojima se udruge bave¹¹. Ipak, sloboda bavljenja društvenim poduzetništvom u pojedinim je segmentima ograničena. To je učinjeno prvenstveno samim statutom koji određuje područje djelovanja pojedine udruge, ali i izravno zakonskim odredbama obvezujućim za sve takve organizacije civilnog društva. Tako je, primjerice, potrebno posebno dopuštenje nadležnog ministarstva za prikupljanje i raspodjelu humanitarne pomoći.

Uz udruge se nerijetko veže pojam neprofitnosti koji ne ograničava udruhu u obavljanju prihodovne djelatnosti, nego joj samo zabranjuje raspodjelu dobiti članovima, te trećim fizičkim i/ili pravnim osobama.

Dobit koju udruha ostvari naplatom usluga ili prodajom roba, mora se, sukladno statutu udruge, koristiti isključivo za obavljanje i unapređenje djelatnosti udruge, kojima se ostvaruju njeni ciljevi utvrđeni statutom¹². U pogledu novčanog iznosa koji udruha može na ovaj način stjecati zakon ne predviđa ograničenja. No, prema načelima dobrog upravljanja, udruge koje kroz obavljanje prihodovne djelatnosti ostvaruju više od 50% svojih ukupnih prihoda, ipak bi trebale osnovati svoje trgovačko društvo. Iako u pravilu neprofitne organizacije ne plaćaju porez na dobit¹³ koji se u Republici Hrvatskoj plaća po jedinstvenoj poreznoj stopi od 20%, Porezna uprava ipak može donijeti rješenje koje obvezuje udruhu na plaćanje poreza na dobit.

Zaštitna radionica i radni centar

Godine 2004. u Finskoj je na snagu stupio Zakon o društvenom poduzetništvu. Finska, kao država koja ima jedinstveni oblik socijalne skrbi, osim dugotrajno nezaposlenih osoba, ovim je zakonom obuhvatila i gotovo 220 000 osoba s invaliditetom. Svaki oblik tržišno orijentiranog poduzetništva registriranog pri finskom Ministarstvu rada koji istodobno zapošljava

11 v. Primjeri socijalnog poduzetništva

12 Čl. 5, st. 4 Zakona o udrugama (NN 88/01)

13 Zakon o porezu na dobit NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10

najmanje 30% dugotrajno nezaposlenih ili osoba s invaliditetom, potpada pod nazivlje društvenog poduzetništva.

Iako u Republici Hrvatskoj ne nalazimo ozbiljnije tendencije donošenja Zakona o društvenom poduzetništvu, ipak je Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 143/02 i 33/05) napravljen korak u smjeru finskog primjera. Osobe s invaliditetom koje se susreću s poteškoćama ostvariti ili održati zaposlenje na otvorenom tržištu rada, zapošljavaju se u ustanovama ili trgovačkim društvima osnovanima upravo radi njihovog zapošljavanja. Ustanova ili trgovačko društvo koje zapošljava najmanje 51% osoba s invaliditetom u odnosu na ukupni broj zaposlenih naziva se zaštitnom radionicom. Zaštitnu radionicu mogu pojedinačno ili zajednički osnovati jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, trgovačko društvo, Hrvatski zavod za zapošljavanje, udruga osoba s invaliditetom, udruga poslodavaca, sindikat, humanitarna udruga, vjerska zajednica ili druga fizička i pravna osoba.

Osobe s invaliditetom koje ne postižu radni učinak veći od 50% primjeren svojoj dobi, stručnoj spremi i uvjetima rada i koje se ne mogu zaposliti ili održati zaposlenost u općim ili posebnim uvjetima na otvorenom tržištu rada ili u zaštitnim radionicama, mogu se zaposliti u radnim centrima kao javnim ustanovama. Osim u svrhu zapošljavanja, radni centri osnivaju se i radi radno-terapijskih aktivnosti u okviru habilitacije i rehabilitacije osoba s invaliditetom. Radni centar mora imati na radu najmanje 80% osoba s invaliditetom u odnosu na broj osoba u radnom odnosu. Sredstva za rad radnog centra osiguravaju osnivač i Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, ali i kroz darove domaćih i stranih fizičkih i pravnih osoba.

Poslodavac koji zapošljava osobe s invaliditetom ima pravo na porezne olakšice, novčani poticaj, te na poticaje predviđene posebnim ugovorom o zapošljavanju osobe s invaliditetom sklopljenim s Fondom za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, Hrvatskim zavodom za mirovinsko osiguranje, nadležnom službom socijalne skrbi, jedinicom lokalne i područne (regionalne) samouprave ili s drugim poslodavcem¹⁴. Ova prava poslodavcu pripadaju bez obzira na to je li osoba s invaliditetom bila prethodno prijavljena u evidenciji nezaposlenih Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

Ako zaposli osobe u skladu s navedenim zakonom, poslodavac ostvaruje pravo i na novčani poticaj koji se određuje u skladu s visinom uplaćenog

14 Takvi su poticaju jednokratna materijalna davanja, sredstva za prilagodbu radnog mjesta i uvjeta rada, kreditna sredstva po povoljnijim uvjetima namijenjena kupnji strojeva, opreme, alata ili pribora potrebnog za zapošljavanje osobe s invaliditetom, te sredstva naknade razlike zbog smanjenog radnog učinka ili za sufinanciranje dijela plaće osobnog asistenta (pomagača u radu) osobe s invaliditetom u tijeku rada.

obveznog doprinosa na plaće utvrđenog po propisima o obveznom mirovinskom osiguranju na temelju generacijske solidarnosti, uplaćenim obveznog doprinosa na plaće utvrđenog po propisima o osnovnom zdravstvenom osiguranju, te uplaćenim obveznim doprinosom na plaće utvrđenog prema zakonu koji uređuje posredovanje pri zapošljavanju i prava za vrijeme nezaposlenosti.

INSTITUCIONALNI OKVIR ZA RAZVOJ DRUŠTVENE EKONOMIJE I DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Igor Bajok i Teodor Petričević

Dionici u sektoru društvene ekonomije

Osim društvenih poduzetnika i društvenih poduzeća, veliki doprinos razvoju društvene ekonomije u Europi daju i dionici iz ostala dva sektora, javnog i privatno profitnog. Tako u prvom redu ne smijemo zanemariti veliki doprinos nacionalnih i europskih istraživačkih mreža poput EMES-a (kojoj se danas pripisuje i najveći doprinos u tumačenju i promociji društvene ekonomije), IRIS mreže (Associazione italiana degli Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale), CIRIEC-a (International Centre of Research and Information on the Collective Economy), itd. Navedene mreže vrlo često surađuju i sa sektorom obrazovanja, čiji subjekti već desetak godina usporedno razvijaju i nove, razvojne, inovativne studije usmjerene jačanju kapaciteta sektora društvene ekonomije i sektora društvenih poduzeća. Na tom polju istaknuli bismo prestižna sveučilišta u SAD-u (Yale, Harvard, Columbia) i europska sveučilišta (University of Essex, University of Trento, slovenski Gea Collage...).

Ono što se često zamjera dionicima u sektoru društvene ekonomije jest nedovoljna prisutnost u javnosti, nedovoljna promocija. Različiti društveni akteri posljednjih godina trude se ispraviti taj nedostatak, te kontinuirano rade na senzibilizaciji šire javnosti, promociji dobrih primjera iz prakse, zagovaranju rezultata istraživanja, lobiranju za donošenje nacionalnih i strategija širih razmjera. Tako je društveni poduzetnik Bill Drayton prije 30 godina osnovao Ashoka Foundation s ciljem da doprinese stvaranju "svijeta koji reagira brzo i učinkovito na društvene izazove, gdje svaki pojedinac ima slobodu i društvenu potporu za rješavanje bilo kojeg društvenog problema i uvođenje promjena"¹. Negdje u isto vrijeme 1998./1999. osnovane su još dvije bitne podržavajuće organizacije: Schwab Foundation i Skoll Foundation. Fondacije imaju vrlo značajnu ulogu u razvoju sektora društvene ekonomije kroz različite modele djelovanja: identifikaciju i dodjelu godišnje nagrade za najbolje društvene poduzetnike, dodjelu nagrade za najbolja istraživanja

1 36 Ashoka Foundation, <http://www.ashoka.org/>

na području društvenog poduzetništva, dodjelu stipendija istraživačima i društvenim poduzetnicima, organizaciju različitih obrazovnih programa, te organizaciju različitih javnih događaja, od kojih svakako treba istaknuti Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum).

Institucionalni okvir u Republici Hrvatskoj

Republika Hrvatska nema izgrađen institucionalni okvir za pružanje potpore djelovanju i razvoju društvenih poduzeća. Jedan od glavnih razloga za to je nedovoljna definiranost zakonodavnog okvira ali i široko tumačenje i shvaćanje pojmova društvenog poduzetništva i društvenih poduzeća, kako u teoriji tako i u praksi.

Prigoda za planiranje unaprijeđenja zakonodavnog i institucionalnog okvira leži u izradi strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Koordinativnu ulogu u izradi tog dokumenta ima Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva odnosno Uprava za malo gospodarstvo. Uzimajući u obzir djelokrug rada spomenutog ministarstva, ono bi trebalo imati i glavnu ulogu u povezivanju svih dionika koji mogu doprinijeti razvoju društvenog poduzetništva, pa tako i izgradnji i unaprijeđenju zakonodavnog i institucionalnog okvira.

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva zaduženo je i za nadzor nad primjenom Zakona o zadrugama i drugih propisa vezanih uz zadrugarstvo. Upravo su zadruge oblik društvenih poduzeća s najjasnijim zakonodavnim i relativno izgrađenim institucionalnim okvirom. Uz Ministarstvo ključnu ulogu u djelovanju i razvoju zadruga ima Hrvatski savez zadruga kao samostalna stručno poslovna organizacija koja promiče, usklađuje i zastupa posebne i zajedničke interese zadruga u Hrvatskoj.

Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi i pripadajuća Služba za razvoj sustava socijalne skrbi drugi je značajan i potencijalan dionik institucionalnog okvira posebno u području socijalnog zapošljavanja. Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi kao tijelo koje koordinira pretpripremne aktivnosti suradnje Republike Hrvatske s Europskom unijom u području socijalnog uključivanja izradilo je uz sudjelovanje predstavnika državnih tijela, akademске zajednice, organizacija civilnoga društva, ustanova socijalne skrbi, socijalnih partnera i predstavnika lokalne i područne (regionalne) samouprave, Zajednički memorandum o socijalnom uključivanju. Radi se o dokumentu koji prikazuje glavne izazove koji se odnose na rješavanje siromaštva i socijalne isključenosti, predstavlja glavne političke mjere koje će poduzeti Hrvatska u svjetlu sporazuma o početku implementacije zajedničkih ciljeva Europske

unije u nacionalne politike i identificira ključna politička pitanja za buduće praćenje i preispitivanje politike.

U području socijalnog zapošljavanja, uz Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi, kao ključni dionici nameću se Zavod za zapošljavanje i Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom.

S obzirom na široki obuhvat područja djelatnosti i mogućnosti društvenog poduzetništva, ulogu u izgradnji i razvoju zakonodavnog i institucionalnog okvira trebala bi imati i druga ministarstva (Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva, Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog gospodarstva, Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti, Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Ministarstvo kulture, Ministarstvo financija i Ministarstvo uprave), uredi (Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske Unije i Ured za socijalno partnerstvo u RH), agencije i tijela.

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG) je državna agencija za poticanje razvoja poduzetništva koja za cilj ima jačanje, razvoj i unaprjeđenje malih i srednjih poduzeća kroz izdavanje jamstava za poduzetničke kredite i bespovratne potpore, razvoj poduzetničke infrastrukture i sufinanciranje konzultantskih usluga. Primarni korisnici usluga HAMAG-a su postojeći i novoosnovani subjekti malog i srednjeg gospodarstva -odnosno trgovačka društva, obrtnici, zadruge i obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

Uz HAMAG, posebnu ulogu u pružanju podrške društvenim poduzećima trebala bi imati Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR). HBOR je razvojna i izvozna banka osnovana sa svrhom kreditiranja obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva kroz financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva, financiranje infrastrukture, poticanje izvoza, potporu razvitku malog i srednjeg poduzetništva, poticanje zaštite okoliša i osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika. Gore navedene djelatnosti i misija HBOR-a („... podrška stvaranju novih vrijednosti temeljenih na znanju, kulturnom naslijeđu i prirodnom bogatstvu s ciljem održivog i ravnomjernog razvitka svih krajeva Republike Hrvatske.“) te postojeći programi (posebno mikrokreditiranja) i aktivnosti ukazuju na mogućnost pružanja značajne podrške razvoju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.

Jedan od rijetkih dokumenata u kojima se izrijekom spominje društveno poduzetništvo je Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva s pratećim Operativnim planom za razdoblje od 2007. do 2011. godine. U okviru spomenute Strategije i poglavlja koje se bavi sustavom financiranja potpore i razvoja civilnoga društva govori se i o razvoju društvene ekonomije i neprofitnog poduzetništva te se,

između ostalih, navode i ciljevi koji uključuju unaprijeđenje zakonodavnog i izgradnju institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva. Postojeća Strategija određuje Savjet za razvoj civilnoga društva, Ured za udruge Vlade Republike i Nacionalnu zakladu za razvoj civilnoga društva kao ključne dionike u izgradnji i razvoju institucionalnog okvira u Hrvatskoj. Sva tri navedena dionika aktivno sudjeluju u promicanju i razvoju društvenog poduzetništva, a izrada nove Strategije bit će još jedna prigoda za davanje doprinosa unaprijeđenju zakonodavnog i institucionalnog okvira na tom području.

Drugi, za razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj još značajniji dokument, bit će Strategija razvoja društvenog poduzetništva. Izradom ove strategije koordinira Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.

Uz navedena, potporu djelovanju i razvoju društvenih poduzeća trebala bi dati i druga tijela i organizacije, posebno na lokalnoj i regionalnoj razini. To se posebno odnosi na jedinice lokalne samouprave i područne (regionalne) samouprave, gospodarske komore, županijske razvojne agencije i centre za razvoj poduzetništva.

U području privatnog neprofitnog sektora sve je veći broj organizacija civilnoga društva koje nastoje utjecati na unaprijeđenje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj ili same poduzimaju gospodarske aktivnosti u svome radu.

Krajem 2009. godine udruga Slap iz Osijeka pokrenula je inicijativu za osnivanje Foruma socijalnog poduzetništva, neformalne mreže koju čini tridesetak članica, organizacija i pojedinaca i pojedinki, iz privatnog profitnog, javnog i privatnog neprofitnog sektora. Rad foruma usmjeren je na razvoj programa podrške i izobrazbe o društvenom poduzetništvu, unaprijeđenje zakonodavnog i institucionalnog okvira te osnaživanje mreže. Putem foruma pokrenuta je i inicijativa za osnivanjem CEDRA - Clustera za eko-društveni razvoj koji će okupljati regionalne centre podrške razvoju društvenog poduzetništva, u prvoj centre iz Zagreba, Osijeka, Splita, Rijeke i Čakovca.

Pet regionalnih mreža (E-MISIJA, JAKO, MRRAK, STEP i ŠALTER) u sklopu Programa regionalnog razvoja Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, samostalno ili kao dio usluga kroz predavanja i radionice promiču koncept društvenog poduzetništva i prenose osnovne informacije i znanja drugim zainteresiranim organizacijama. Tijekom 2010. i 2011. godine u okviru Programa regionalnog razvoja održano je više radionica izobrazbe za trenere i predstavnike organizacija civilnoga društva o društvenom poduzetništvu. Daljnje prenošenje stečenih znanja i vještina o društvenom poduzetništvu bit će dio spomenutog Programa i u nastavku njegove provedbe.

Projekt pod nazivom Mreža eko društvene ekonomije južne i istočne Europe - ESENSEE (Eco Social Economy Network South and East Europe) od kraja 2010. godine provodi 7 organizacija iz Hrvatske, Makedonije, Kosova i Italije u suradnji s uredom Projekta COAST Programa Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP). Cilj projekta ESENSEE jest poticati kulturu društveno-gospodarske suradnje, građanskog sudjelovanja, društvene sinergije i integralnog i održivog društveno-gospodarskog napretka zemalja i zajednica regije koristeći načela „eko-društvene ekonomije“ i društvene razvojne kapacitete građanskog sektora.

Mreža mladih Hrvatske također je prepoznala značaj i mogućnosti društvenog poduzetništva te je u proteklih nekoliko godina, uz druge aktivnosti vezane uz društveno poduzetništvo, objavila i dvije publikacije pod nazivom „Sam svoj majstor – Istraživanje socijalnog poduzetništva u neprofitnom sektoru mladih“ i „Sam svoj majstor – Početnica iz socijalnog poduzetništva za organizacije mladih i za mlade“.

U proces razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj uključile su se i međunarodne organizacije. Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) je organizacija koja je u Hrvatskoj prisutna niz godina tijekom kojih na različite načine pruža podršku razvoju neprofitnih poduzetničkih inicijativa. Jedan takav primjer je i NESsT-ov natječaj za društveno poduzetništvo u Hrvatskoj za 2010. – 2011. godinu koji je za cilj imao omogućiti obuku za predstavnike organizacija civilnoga društva u razvojnim studijama izvedivosti i poslovnim planovima ideja društvenog poduzetništva te davanje financijskih potpora za provedbu najodrživijih poslovnih planova i ideja. Uz NESsT sve aktivniju ulogu u poticanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj ima British Council Croatia. Spomenuta organizacija je u suradnji s Uredom za udruge Vlade Republike Hrvatske i Nacionalnom zakladom za razvoj civilnoga društva podržala izobrazbu predstavnika i predstavnica hrvatskih organizacija civilnoga društva o društvenom poduzetništvu kroz program Skills for Social Entrepreneurs. Uz pružanje podrške programu izobrazbe, British Council Croatia prepoznat je i kao važan resurs za umrežavanje i poticanje partnerstava između društvenih poduzetnika u Velikoj Britaniji i Hrvatskoj.

U Hrvatskoj je društveno poduzetništvo od dijela dionika prepoznato kao važan oblik djelovanja u zajednici radi utjecanja na rješavanje gospodarskih, društvenih i ekoloških problema i potreba. Pojava sve većeg broja društveno-poduzetničkih inicijativa ukazuje na potrebu daljnjeg unaprijeđanja zakonodavnog okvira, ali i izgradnju sustava potpore i institucionalnog okvira. Gore navedeni dionici trebali bi preuzeti glavnu ulogu u kreiranju okruženja koje će biti poticajano za djelovanje i razvoj društvenih poduzeća i društvenog poduzetništva u cjelini.

IZVORI FINANCIRANJA DRUŠTVENIH PODUZEĆA

Teodor Petričević

Učinkovitost zakonodavnog i institucionalnog okvira, dostupnost različitih izvora financiranja i tradicija djelovanja glavni su čimbenici koji utječu na diverzifikaciju financijskih sredstava društvenih poduzeća. Situacija u Hrvatskoj ne razlikuje se uvelike od ostalih tranzicijskih zemalja:

Tablica: Izvori financiranja društvenih poduzeća

Italija	Slovenija	Austrija	Mađarska	Hrvatska	Srbija	BIH
vlastiti prihodi od djelatnosti sufinanciranje ili donacije od strane javnog sektora razni financijski instrumenti krediti	donacije iz međunarodnih izvora strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond) donacije iz domaćih izvora vlastiti prihodi od djelatnosti	sufinanciranje iz domaćih izvora (Zavod za zapošljavanje, provincije/gradovi/općine, Državni ured za socijalnu skrb) donacije iz strukturalnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond) vlastiti prihodi od djelatnosti	sufinanciranje iz domaćih izvora (Nacionalna zaklada za zapošljavanje) donacije iz strukturalnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond) vlastiti prihodi od djelatnosti	donacije iz međunarodnih izvora donacije iz domaćih izvora vlastiti prihodi od djelatnosti	donacije iz međunarodnih izvora donacije iz domaćih izvora vlastiti prihodi od djelatnosti	donacije iz međunarodnih izvora donacije iz domaćih izvora vlastiti prihodi od djelatnosti

Tako u zemljama u kojima nije uspostavljen primjeren zakonodavni i institucionalni okvir za djelovanje društvenih poduzeća kao jedine izvore financiranja društvena poduzeća navode donacije iz međunarodnih i domaćih izvora te vlastite prihode od djelatnosti. Društvena poduzeća u tim zemljama kao jedan od najčešćih problema ističu upravo nedostatak financijskih sredstava za razvoj poduzetničkih aktivnosti, odnosno povećanje obima socijalnog zapošljavanja. Nasuprot tome, kao primjer dobre prakse tim poduzećima, u Italiji društvena poduzeća kao najbitniji izvor financiranja navode vlastite prihode od djelatnosti, razne financijske instrumente i kredite,

te sufinanciranje ili donacije od strane javnog sektora. Dakle, očividno je da se fokus poslovanja, odnosno financiranja poslovanja ovdje više približava konvencionalnom poduzetničkom konceptu poslovanja.

Austrijska se društvena poduzeća pak najviše oslanjaju na sufinanciranja iz domaćih izvora (Zavod za zapošljavanje, proračunska sredstva provincija/ gradova/općina, Državni ured za socijalnu skrb), donacije iz strukturnih/ kohezijskih fondova (Europski socijalni fond), te tek kao posljednje vlastite prihode od djelatnosti. Iako se financijska sredstva iz domaćih javnih izvora više ne smatraju donacijama, već kao instrument plaćanja troškova, takav model, gdje svake godine društvena poduzeća trebaju aplicirati za sredstva, bez ikakve garancije, pokazuje se dugoročno neodrživ, ne samo za ta društvena poduzeća već i sektor društvene ekonomije u cjelini.

Općenito, za ostvarenje društvenih i okolišnih ciljeva, društvena poduzeća mogu primjenjivati različite strategije - od diverzifikacije prihoda do potpune financijske samoodrživosti, smanjivanja troškova i maksimizacije resursa¹. Takav financijski spektar društvenih poduzeća zasnovan je na komercijalnim/ ekonomskim ciljevima, na tipu poduzeća i njegovoj zrelosti. Detaljan prikaz financijskog spektra društvenih poduzeća prikazujemo tablično:

Tablica - Financijski spektar društvenih preduzeća prema Kim Alter²

Organizacijska struktura	Tradicionalno-neprofitna	Tradicionalno neprofitna / Društveno poduzeće	Društveno poduzeće	Društveno poduzeće	Društveno poduzeće
Financijski spektar	Potpuna ovisnost o donacijama/ potporama	Djelomična samoodrživost	Održivost novčanog tijeka	Operativna samoodrživost	Financijska samoodrživost
Realizacija prihoda	Bez realiziranih prihoda. Oslanja se na donacije/ potpore u smislu financijske podrške i kako bi se održale tekuće aktivnosti.	Ostvareni prihodi pokrivaju određeni dio operativnih troškova ili određenih programskih troškova.	Ostvareni prihodi pokrivaju operativne troškove poduzeća koji su niži od tržišne vrijednosti.	Ostvareni prihodi pokrivaju sve operativne troškove (bez tržišnih troškova kao što su troškovi kapitala i investicija).	Ostvareni prihodi pokrivaju sve operativne i investicijske troškove po tržišnoj vrijednosti.

1 Alter, Sutia Kim, *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*, Pact Publications, Washington, DC, 2000.

2 Alter, Sutia Kim, *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*, Pact Publications, Washington, DC, 2000.

Potpore/ Donacije	100% sub- vencionirano/ donirano.	Društveno poduzeće i/ ili matica uglavnom ovisni o potporama/ donacijama.	Premošćuje deficit koji nastaje kao razlika između ostvarenih pri- hoda i troškova, dok su kapitalne investicije i dalje većinom sub- vencionirane/ donirane.	Troškovi kapitala subven- cionirani dok su djelomično subvencionirani kreditni i inves- ticije.	Bez subvencija/ donacija
Održivost kroz ostvareni prihod	Neodrživo. Zahtjeva kontinuiranu vanjsku finan- cijsku potporu (donacije). Povrat troškova se smatra slučajnim dobitkom a ne očekivanim rezultatom programa.	Neodrživo. Organizacija ovisi o donacijama i subvencijama; ipak, moguće je financiranje izoliranih spored- nih aktivnosti i usluga.	Blizu održivosti. Samostalno pokriva direktne troškove; or- ganizacijski i oper- ativni troškovi i dalje subven- cionirani; prihodi dovoljni samo za pokrivanje dnevnih ak- tivnosti.	Očekivana održivost. Oper- ativni troškovi pokrivaju se vlastitim pri- hodima. Nema dodatnih dobi- taka. Donacije i subvencije smanjene.	Održivo s kretanjem ka profitabilnom. Prihodi pokrivaju sve operativne i financijske troškove. Iz do- biti se finan- cira daljnji rast. Mogućnost izbora u prom- jeni statusa iz neprofitnog u profitni.
Vrsta primitaka	Filantropske donacije Grantovi Primitak u naravi Volonterski rad	Filantropske donacije Grantovi Primitak u naravi Volonterski rad Potpora od strane matične organizacije	Grantovi za financiranje deficita Pousti i porezne olakšice Volonterski rad ili rad manji od tržišne vrijed- nosti (pripravnici i stažisti) Kamatne stope ispod tržišne vrijednosti Potpora matične organizacije Povlašteni ugovori	Pousti i porezne olakšice Kamatne stope ispod tržišne vrednosti Potpora matične organizacije Premošćivanje pomoću granto- va za specifične troškove Povlašteni ugovori	Porezne olakšice zakonski dopuštene kad organizacija zadržava neprof- itni status. Povlašteni ugovori

MALA PODUZEĆA U SLUŽBI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Milan Medić

Kada govorimo o društvenim poduzećima, moramo posebno naglasiti važnost malih poduzeća. Njihova važnost proizlazi iz nekoliko bitnih činjenica. Općenito većinu poduzetničkih poduhvata na tržištu pokreću manji ulagači sa svojim ograničenim financijskim resursima. Tek znatno manji broj poduzeća na tržištu djeluje odmah od početka svojeg poslovanja kao veća poslovna jedinica. To znači da je najveći broj poduzeća koja su uspjela prebroditi "porođajne muke" i naći svoje mjesto na tržištu prošao razdoblje nastanka kao malo poduzeće, vrlo često s jednim ili tek nekoliko zaposlenika. Ovo je razdoblje osobito osjetljivo za sva poduzeća, bez obzira na to jesu li ona društvena ili privatna profitna. Osim toga, neka poduzeća iz objektivnih razloga poput nemogućnosti većeg širenja, ili pak zbog vlastitog subjektivnog izbora, nikada ne prerastaju razinu malog ili u najboljem slučaju srednjeg poduzeća.

Zbog toga se vrlo često postavlja pitanje mogu li doista mala poduzeća ili ona koja tek počinju sa svojim poslovanjem uistinu biti društvena poduzeća u smislu da svojim ekonomskim djelatnostima postižu socijalne ciljeve. Odgovor na ovo pitanje je vrlo jasan – čak i mala poduzeća koja još ne ostvaruju značajnu dobit koju mogu koristiti za ispunjavanje socijalnih ciljeva, ako zadovoljavaju osnovne kriterije koje smo naveli kao ključna načela društvenog poduzetništva, ispunjavaju uvjete da ih svrstamo u tu skupinu poduzeća na tržištu.

Prije svega je to demokratski način upravljanja. Pravo svih zaposlenika i/ili suvlasnika da ravnopravno sudjeluju u vođenju poduzećem. Ovo načelo treba biti jasno vidljivo u osnivačkim aktima poduzeća, i bez obzira na to što poduzeće možda još ne ostvaruje neku veću dobit koju može ulagati u postizanje društvenih ciljeva, namjera osnivača se već vrlo jasno ogleda u namjeri da proces vođenja poduzeća otvori prema svima koji sudjeluju u stvaranju dobiti (zaposlenicima, potrošačima, zajednici).

Zatim, to su mjere društveno odgovornog poslovanja koje poduzeće provodi u svojoj poslovnoj politici bez obzira na svoju veličinu. Postoje mnoga manja poduzeća koja vrlo jasno u svoju poslovnu politiku ugrađuju okolišne

mjere poput organske certifikacije svojih proizvoda, fair-trade certifikata za nabavku uvoznih sirovina, certifikata da je sirovina koju koriste proizvedena na okolišno neškodljiv i održiv način poput SFI (Sustainable Forestry Initiative) ili FSC (Forest Stewardship Council), certifikata za održivo šumarenje ili MSC (Marine Stewardship Council), certifikata za održivo uzgojenu ribu i mnoge slične certifikate.

Poduzeće može pokrenuti i suradnju s neprofitnim udrugama na način da pribavi preporuku svojih proizvoda. Tako je čest slučaj suradnje gdje npr. udruga potrošača može preporučiti neke proizvode kao kvalitetne i umjerene u cijeni. Na sličan način, kroz zapošljavanje teško zapošljivih osoba, poduzeće može na svojim proizvodima istaknuti preporuku udruga koje zastupaju interese takve vrste korisnika. Ovakve mjere poduzeće može pokrenuti čak i ako još nije u mogućnosti svoju dobit ulagati u postizanje društvenih ciljeva. One sve spadaju u načela društveno odgovornog poslovanja, i već same po sebi ukazuju na namjeru poduzeća da se kreće u smjeru društveno odgovornog poslovanja. Ako su oba načela prisutna (demokratsko vođenje poduzeća i razvijen oblik društveno i okolišnog odgovornog poslovanja) možemo poduzeće svrstati u sektor društvenih poduzeća čak i ako još nije na razini da ostvaruje dobit koju može ulagati u zajednicu.

UPRAVLJANJE DRUŠTVENIM PODUZEĆEM

Igor Bajok

Način upravljanja društvenim poduzećem predstavlja jednu od ključnih razlika između društvenih i ostalih poduzeća. Načela dobrog upravljanja (odgovornost, transparentnost, učinkovitost, otvorenost, participativnost, strukturiranost i dr.) zajedno s ranije spomenutim načelima ekonomske i sudioničke demokracije integrirana su u sve aspekte poslovanja i predmet su mjerenja i vrednovanja uspješnosti društvenog poduzeća u ostvarivanju njegova društvenog utjecaja kroz tzv. društveno odgovornu odnosno društvenu reviziju (Social Audit).

Prvi element mjerenja i vrednovanja uspješnosti društvenog poduzeća je Izjava o upravljanju društvenim poduzećem (Governance Statement). Izjava o upravljanju na jednom mjestu, odnosno u jednom dokumentu, objedinjuje različite, najčešće već postojeće, informacije o društvenom poduzeću koje se mogu pronaći u aktu o osnivanju, strategijama, planovima, pravilnicima, poslovnicima, odlukama i zapisnicima o radu tijela društvenog poduzeća.

Te se informacije odnose na:

- viziju, misiju i strateške ciljeve, kojima se opisuje cjelokupna svrha poduzeća;
- operativne ciljeve, koji predstavljaju komercijalni aspekt poslovanja i iz kojih proizlaze glavne aktivnosti poduzeća;
- sažetak politika poslovanja, koje ukazuju na odnos poduzeća prema članovima, zaposlenicima i drugim dionicima, te prema zajednici i okolišu;
- sažetak organizacijskih pravila, koja određuju unutrašnje funkcioniranje poduzeća, načine donošenja odluka i drugo; te,
- vrijednosti i načela, koja opisuju organizacijsku kulturu poduzeća odnosno predstavljaju temelj za gore navedene elemente i/ili iz njih proizlaze.

Zbog činjenice da se u izjavi o upravljanju nalaze ključne informacije o poduzeću, da su te informacije strukturirane, logički povezane i objašnjene, te da su vidljive i lako dostupne svim zainteresiranim osobama, izjava

funkcionira kao alat dobrog upravljanja i transparentnosti poslovanja društvenog poduzeća. Iz istih razloga izjava o upravljanju može služiti i kao marketinški alat odnosno alat za prikupljanje sredstava. Ipak, Izjava o upravljanju koja sadrži sve gore navedene informacije prije svega predstavlja temelj za mjerenje uspješnosti ostvarivanja društvenih i okolišnih ciljeva nekog društvenog poduzeća.

LJUDI, PLANET, DOBIT

Milan Medić

Ako uzmemo u obzir ključna načela društvenog poduzetništva, postaje vrlo jasno da kod procjene njegovog utjecaja na društvo i okoliš ustvari govorimo o načelima održivosti u punom smislu te riječi. Njegov najznačajniji utjecaj vidimo na polju promjene društvenih i ekonomskih odnosa. Sam koncept društvenog poduzetništva izravno proizlazi iz kulture zajedništva, solidarnosti i uzajamnosti kod sudjelovanja u donošenju odluka. Vrijednosti sudioničke demokracije su suštinski i nedjeljivo povezane s načelima društvenog poduzetništva. Upravo zbog toga nije bilo koja poslovna djelatnost čija se dobit koristi za postizanje društvenih ciljeva ujedno i društveno poduzetništvo. Najnapredniji i najcjelovitiji oblik društvenog poduzeća predstavljaju ona poduzeća koja su demokratski vođena i u kojima zaposlenici, potrošači i/ili ostali članovi zajednice sudjeluju u donošenju poslovnih odluka.

Pri tome osobito treba obratiti pažnju na raspodjelu dobiti. Vjerojatno najveći pozitivan učinak društvenog poduzetništva se ogleda u uvođenju pravednije raspodjele dobiti. Ako u dobiti sudjeluje veći broj ljudi, ona se počinje koristiti za ekonomsko i političko jačanje cijele zajednice, a ne samo uskih financijskih i političkih elita. Već su socijalni teoretičari 19. stoljeća primijetili da se pojam „zajednica“ obično ne odnosi na društvene elite, nego radije na takozvane male i obične ljude. Upravo ovi građani su vrlo često socijalno isključeni, marginalizirani u donošenju političkih odluka i ekonomski obespravljeni. Još je sredinom 20. stoljeća poznati američki socijalni aktivist i teoretičar Saul Alinsky primjetio da je mobilizacija građana moguće jedino kao borba protiv društvene obespravljenosti (S. Alinsky: *Rules for Radicals*, Vintage Books, 1989). Znači li to da je obespravljenost temeljno svojstvo suvremene ljudske zajednice? Kao što to primjećuje suvremena britanska socijalna teoretičarka Marian Barnes: „Zajednica se obično odnosi na skupine koje ne zazumaju položaje visokog statusa u društvu. Ova činjenica možda potječe iz ranog korištenja pojma koji je upućivao na tzv. ‘obične ljude’. Sociološke studije ukazale su na put kojim obespravljenost i bijeda mogu služiti kao socijalno ljepilo koje povezuje zajednice“. (Marian Barnes: *Care, Communities and Citizens*, Longman Publishing Group, 1997) Stoga ako se suvremeno društvo zasniva umnogome na temeljima nejednakosti, koja proizlazi prije svega iz ekonomske obespravljenosti i širi se na polje društvene, političke i socijalne obespravljenosti, onda je mnogo lakše razumjeti zašto društveno poduzetništvo upravo ovim tzv. „običnim“ i „malim“ članovima zajednice daje nezamjenjiv alat kojim mogu ostvariti svoje demokratski pravo na upravljanje

poduzećima u kojima rade te koristiti dobiti koju sami stvaraju za vlastiti razvoj.

Na taj način rad i proizvodnja dobivaju svoj puni društveni i razvojni smisao, jer bez ekonomskog osnaživanja građana, njihovo sudjelovanje u političkim procesima neće biti potpuno. Pri tome dobit koja na ovakav način postaje dostupnija širem krugu članova zajednice (npr. zaposlenicima povrh plaća, potrošačima srazmjerno udjelu u prihodima, ili članovima lokalnih zajednica putem donacija društvenih poduzeća za socijalne aktivnosti) gubi svoj isključivo profitni karakter za pojedince i postaje razumljivija kroz prizmu zadovoljavanja potreba svih.

Ništa manje važan pozitivan učinak društvenog poduzetništva vidi se i u smanjenju globalne mobilnosti kapitala. Jedan od najvećih problema suvremenog „slobodnog tržišta“ ogleda se kroz prava velikih međunarodnih poduzeća da nesmetano izvuku kapital iz lokalnih zajednica i premjeste svoje poslovanje u neki drugi dio svijeta. Pri tome ostavljajući za sobom nezaposlenost i ostale socijalne probleme zajednicama iz kojih su otišle. Nasuprot tome zaposlenici poduzeća koja su demokratski vođena i čija dobit ostaje u zajednicama u kojima se stvara nikada ne donose takve odluku. Mobilnost društvenog kapitala je zato mnogo manja od mobilnosti privatnog kapitala. On se zato u mnogo većoj mjeri koristi za unaprijeđenje lokalne ekonomije, povećanje zaposlenosti i općenito za zadovoljenje potreba lokalnih zajednica.

Ne treba posebno isticati koliko ovakav obrat ima utjecaja na psihologiju zaposlenika i potrošača, a time i na samu kulturu. Načini oglašavanja, pristupi korisnicima usluga i potrošačima, politike poslovanja sve se to duboko mijenja kod društvenih poduzeća. To je sigurno razlog zašto većina građana Hrvatske nikada nije čula za neka od vodećih svjetskih društvenih poduzeća koja posluju s više od 50.000 zaposlenika i predstavljaju vodeća poduzeća u svojim zemljama (npr. Mondragom kao peto po veličini španjolsko poduzeće ili John Lewis Partnership kao jedan od vodećih britanskih lanaca luksuznih robnih kuća). Razlog je tome što takva poduzeća nemaju potrebu za agresivno širenje i osvajanje novih tržišta. Njihovo poslovanje se planira na način dugotrajne održivosti za zaposlenike, a ne stvaranja veće dobiti za dioničare. Ova poduzeća daju prednost očuvanju radnih mjesta i unapređenju kvalitete života u zajednicama u kojima posluju, a ne dobiti svojih vlasnika. Zato su manje agresivna u svojem osvajaju tržišta, a ulasci na nova tržišta u kojima mogu iskoristiti jeftiniju radnu snagu ili povoljnije zakonske uvjete poslovanja ih mnogo manje zanimaju od povećanja kvalitete života u zajednicama u kojima tradicionalno posluju.

Osim socijalnih vidova održivosti, ovakva poduzeća svakako imaju i ogroman utjecaj na okolišnu održivost. S obzirom da se temelje na načelima

ekonomske demokracije, jedna od prvih potreba koju članovi lokalnih zajednica obično poželes riješiti kroz ulaganje dobiti svojih poduzeća jest povećanje razine zaštite okoliša. Pravo na zdrav okoliš ubraja se u jedno od temeljnih ljudskih prava, i praksa je pokazala da zajednice koje sudjeluju u odlučivanju o poslovnim politikama svojih društvenih poduzeća među prvim prioritetima počinju rješavati okolišna pitanja. Ova poduzeća u mnogo većoj mjeri skrbe za okoliš, jer je to okoliš u kojem žive članovi lokalne zajednice (zaposlenici i njihove obitelji, potrošači i njihove obitelji). Poduzeće u vlasništvu lokalne zajednice će ove probleme rješavati mnogo prije nego poduzeće čiji vlasnici obično ne živi u lokalnoj zajednici. Svoju etiku poslovanja društvena poduzeća šire i na svoje partnere. Tako su vrlo često zagovarači korištenja ekoloških sirovina i time potiču ekološku proizvodnju i kod drugih proizvođača. S obzirom na to da im dobit služi za postizanje socijalnih i okolišnih ciljeva, a ne za osobno bogaćenje, ova su poduzeća mnogo sklonija poštenom plaćanju sirovina, dobavljača i kooperanata (fair-trade). Ništa manje važna je i razvojna uloga ovakvih poduzeća. Svjetski primjeri velikih društvenih poduzeća svjedoče o tome da ovakva poduzeća mnogo više ulažu u školstvo i znanost. To je i razumljivo, jer pripadaju širim lokalnim zajednicama, a ne oligarhijskim skupinama, pa im je nakon zdravog okoliša, vrlo često osiguravanje kvalitetne edukacije djece i mladih sljedeći cilj vrlo visoko na listi prioriteta. Jednako je tako i s medicinskom zaštitom, pri čemu su vrlo česti slučajevi da ovakva poduzeća potiču osnivanje i financiraju lokalne klinike (FaSinPat-Zanon) za čije osnivanje vlasti i privatni profitni sektor nisu toliko zainteresirani.

Na koncu treba reći i nekoliko stvari o ekonomskim učincima ovakvih poduzeća. Danas već postoji veliki broj znanstvenih studija koje jasno pokazuju da privatno vlasništvo nije nužno jamac uspješnosti nekog poduzeća na tržištu. Upravo suprotno. Primjeri iz prakse pokazuju da su privatizirana poduzeća, javne službe (npr. zdravstvo, školstvo) ili prirodni resursi vrlo često doveli do povećanja cijena usluga, kratkoročne dobiti za ulagače, ali dugoročne neisplativosti koja se pokušava riješiti širenjem na nova tržišta, smanjenjem troškova zaštite okoliša i cijena rada, otpuštanjem radnika i gubitkom radnih mjesta. Nasuprot njima, produktivnost u velikim društvenim poduzećima je neusporedivo viša nego u klasično vođenim profitnim poduzećima jer su zaposlenici visoko motivirani (Mondragon, 60% veća nego u drugim španjolskim poduzećima). Ovakva poduzeća često u kratkom roku povećaju zaposlenost i proizvodnju (FaSinPat-Zanon, povećanje broja zaposlenih od 42% i proizvodnje od 300% u prve 3 godine nakon preuzimanje poduzeća od strane zaposlenika). Također, društvena poduzeća su se pokazala i kao mnogo otpornija na udare ekonomske krize, jer mogu godinama poslovati bez dobiti ako mogu zadovoljiti potrebe za isplatu plaća i ulaganje u razvoj. Zbog svega navedenog možemo reći da primjeri društvenih poduzeća, za razliku od globalno dominantnog stava o tome da su privatizacija i državna deregulacija rješenje za sve ekonomske probleme

svijeta, jasno pokazuju da su ekonomska decentralizacija i kolektivizacija proizvodnih resursa mnogo učinkovitija sredstva rješavanja ekonomskih, socijalnih i okolišnih problema današnjeg svijeta.

MJERENJE DRUŠTVENOG UTJECAJA

Sunčana Glavina Petričević i Teodor Petričević

U današnje vrijeme javlja se sve veći interes za mjerenjem društvenog utjecaja među akterima sva tri sektora. Definicije društvenog utjecaja različite su i zapravo proizlaze iz metoda koje se koriste pri mjerenju¹, no generalizacijom bi se moglo zaključiti da je "društveni utjecaj dio ukupnih posljedica koja su nastale kao rezultat aktivnosti organizacije i to onaj dodatni dio koji nastaje povrh uobičajenih posljedica."²

Proces mjerenja društvenog utjecaja zahtijeva od organizacija da svoj utjecaj procjenjuju kroz mješavinu okolišne, društvene i financijske/ekonomske dimenzije. U idealnim uvjetima ti ciljevi bi trebali biti inkorporirani u upravljačko odlučivanje kako bi omogućili organizaciji da upravlja svojim društvenim utjecajem.

U primjeni tradicionalnih računovodstvenih i upravljačkih standarda uobičajeno se zanemaruje okolišna i društvena problematika, a društveni učinci u većini slučajeva nisu eksplicitno uključeni u vrednovanja ili ih se čak i namjerno ignorira. Model trostruke bilance (Triple Bottom Line (TBL ili 3BL), poznat i kao "the three pillars" - tri stupa - ljudi, planet, dobit) uzima u obzir širok spektar vrijednosti i kriterija za mjerenje organizacijskog uspjeha: ekonomske, okolišne i društvene. U praktičnom smislu označava šire poimanje tradicionalnog okvira izvještavanja jer podrazumijeva, uz financijsko izvještavanje, uzimanje u obzir djelovanje organizacije u zajednici, odnosno njegov utjecaj na okoliš i društvo. Prvu definiciju modela trostruke bilance dao je 1981. godine Freer Spreckley u svojoj knjizi "Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working" gdje je opisao što sve društvena poduzeća trebaju uključivati u mjerenje svog poslovanja. 2007. godine Ujedinjeni narodi i ICLEI ratificirali su Model trostruke bilance kao standard

1 Neke od metoda koje se koriste pri mjerenju društvenog utjecaja a koje se razlikuju u pristupu i svrsi jesu: Skeniranje Milenijskih ciljeva razvoja (MDG Scan), Dionička dodana vrijednost (SVA), Društveni povrat ulaganja (SROI), Procjena društvenog povrata (SRA), Procjena društvenog utjecaja (SIA), Društvena cost-benefit analiza (SCBA), Balanced Scorecard (BSC), Lokalni ekonomski multiplikator (LEM), tekuća procjena društvenog utjecaja (OASIS) i sl. Od ovih nabrojanih metoda neke od njih su prvenstveno namijenjene profitnim organizacijama (SRA) dok ostale uglavnom koriste neprofitne organizacije (npr. SROI, OASIS i sl).

2 Clark, C.: Double Bottom Line Project Report: assessing social impact in double bottom line ventures. Methods Catalog in Double Bottom Line Project Report series-2004.

za društveno odgovorno računovodstvo, te je od tada taj model postao dominantan pristup za računovodstvo u javnom i privatnom neprofitnom sektoru. Privatni profitni sektor model trostruke bilance primjenjuje kroz integraciju društveno odgovornog poslovanja u svoje djelovanje. Sama problematika mjerenja kompleksni je pojam i zahtijeva strpljenje, vrijeme, iskustvo, stručnost i najbitnije od svega, veliko razumijevanje onih koji je mjere ali i razumijevanje onih kojima se izmjerena vrijednost prezentira. Dobiveni rezultati svim organizacijama mogu biti samo poticaj i referenca kojom će svoje djelovanje moći „jasno opravdati“ svima koji sumnjaju u opravdanost njihovog postojanja.

U privatnom neprofitnom sektoru³ u najvećem broju slučajeva društveni utjecaj mjeri se trima pristupima: društveno odgovornim računovodstvom i revizijom (Social Accounting and Audit - SAA), logičkim modelima (Logic Models) i društvenim povratom ulaganja (Social Return on Investment – SROI). U nastavku se pojašnjavaju osnovne karakteristike ova tri pristupa.

Društveno odgovorno računovodstvo i revizija (Social Accounting and Audit)

Model društveno odgovornog računovodstva nastao je 70-ih godina 20.-og stoljeća kao nadogradnja tradicionalnom računovodstvu usmjerenom samo na financijski aspekt⁴.

Društveno odgovorno računovodstvo (DOR) predstavlja proces pomoću kojeg organizacije mogu razumjeti i izmjeriti utjecaj svog djelovanja i koji govori da prava društvena, ekonomska i okolišna vrijednost koju organizacija postiže nije u potpunosti razumljiva ili pak valjano obrađena i izmjerena tradicionalnim računovodstvenim pristupom. Sve veći broj organizacija ali i ostalih poslovnih subjekata uviđa da tradicionalno računovodstvo svojim usko usmjerenim pogledom na praćenje poslovanja ne može obuhvatiti i izmjeriti sve impulse koji djeluju na životni ciklus određenog subjekta te se povećava broj zahtjeva za uočavanjem, evidentiranjem i mjerenjem i ostalih čimbenika koji utječu na subjekt. Kako organizacija ili poslovni subjekt utječe na okruženje u kojem djeluje, na koji način postupa s prirodnim resursima, kakve učinke ima na ljude unutar i izvan organizacije samo su neka od pitanja na koja se traži odgovor.

Time tradicionalni financijski izvještaji kao što su bilanca stanja, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom tijeku postaju manjkavi te dobivaju svoje komplemente kao što su društvena bilanca, društveni izvještaji o uspješnosti

3 Današnja svijest i način života aktualizirali su pitanje doprinosa organizacija privatnog neprofitnog sektora i samog mjerenja tog doprinosa. Privatni neprofitni sektor čine organizacije koje su privatne i ne raspodjeljuju viškove tj. dobit svojim članovima, te su najčešće demokratski vođene. Zappala, G., Lyons, M.: Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview, CSI Background paper No.5, July 2009.

4 Tradicionalno računovodstvo, pogotovo poslovno računovodstvo se još naziva i „jezik biznisa“.

i sl⁵. Ova vrsta izvještaja postupkom društvene revizije vrednuje ostale učinke koji se ne ostvaruju s financijskog aspekta već podrazumijevaju troškove i koristi koji nastaju ili ne nastaju iz samog djelovanja poslovnog subjekta kroz njegov doprinos lokalnoj zajednici u kojoj djeluje. Poslovno ponašanje koje dovodi do dobroti ljudi iz zajednice predstavlja osnovu društveno odgovornog računovodstva i društvene revizije.

Društveno odgovorno računovodstvo odvija se u tri faze uz prethodnu pripremu u kojoj organizacije uče o tome što je i kako funkcionira DOR, koji su im resursi pri tome potrebni i na koji način će se sam proces odvijati. Nakon pripreme slijede:

- 1. faza - Planiranje** – sastoji se od prikupljanja unutarnjih podataka. Pojašnjava se misija, ciljevi i aktivnosti organizacije kao i popratne vrijednosti. Identificiraju se i analiziraju dionici. U ovoj fazi daju se odgovori na pitanja: što organizacija radi, zašto i kako to radi, za koga radi i tko radi za nju.
- 2. faza - Računovodstvo** – odlučuje se o djelokrugu procesa DOR-a. uspostavlja se sustav vođenja poslovnih knjiga kojima se prikupljaju relevantne informacije u promatranim razdobljima a koje su osnova za izradu izvještaja o ostvarenom utjecaju. Knjigovodstveni sustav prikuplja kvantitativne podatke i kvalitativne informacije te konzultira dionike. Prikupljene informacije analiziraju se i prezentiraju odgovornim osobama koje vode organizaciju.
- 3. faza - Izvještavanje i revidiranje** – nakon što su svi potrebni podaci objedinjeni na tzv. kontu ili evidenciji društvenog računa, oni se revidiraju od strane nepristranih i neovisnih osoba koje potvrđuju da je izvješće dano temeljem pravilno prikupljenih i prezentiranih informacija te da predstavlja pravedan i iskren odraz događaja nastalih u organizaciji u promatranom razdoblju. Nakon što Društveni izvještaj bude odobren, on postaje javno dostupan, a organizacija može za svoje dionike pripremiti sažetiju verziju izvješća. Provjerena konta društvenih računa pomoći će organizaciji u razumijevanju onog što je postigla, koliko je to koštalo i na koji način različiti dionici vrednuju ono što organizacija čini.

Dobivene informacije postaju osnova pomoću kojih organizacije mogu prosuđivati o prikladnosti svojih ciljeva, promišljati o dodatnim aktivnostima, identificirati nove ciljane grupe, koristiti prikupljene informacije kao relevantne i korisne, razmotriti koristi koje dionici ostvaruju, pregovarati s dionicima o otvorenim pitanjima, dokazati svrhu svog djelovanja i sl.

5 S obzirom na to da društveno odgovorno računovodstvo nije prvenstveno orijentirano na financijsko izvještavanje, često se naziva i nefinancijsko izvještavanje i održivo računovodstvo; <http://www.wisegeek.com/what-is-social-accounting.htm>

Logički modeli (Logic Models)

Logički modeli također su nastali 70-ih godina 20. stoljeća kao odgovor na nedostatke mnogih programskih evaluacija koje su se u ono vrijeme provodile. Osnovni nedostatak dotadašnjih evaluacija bio je stav da je evaluacija završetak programa ili projekta a ne njegov sastavni dio.

Logički modeli sistematski i vizualni prezentiraju i pomažu u razumijevanju odnosa među resursima kojima se program provodi (ulaznim vrijednostima), aktivnostima koje se planiraju ostvariti (strategijama) i promjenama ili rezultatima koji se nastoje postići (ishodima i učincima)⁶.

Ulazne vrijednosti	Aktivnost	Izlazne vrijednosti	Ishod	Utjecaj
Ako to...onda	To...ako to	Tada to...	Ako to...tad	To je...

Ovaj dijagram pokazuje bit logičkih modela koji se fokusira na pretpostavljene posljedične odnose i/ili veze među programima, pa prema tome ako se provede određena aktivnost ona vodi do nastanka određenih izlaznih vrijednosti koji će doprinijeti postizanju određenih ishoda i u konačnosti proizvesti utjecaj na ciljanu grupu ili društvo.

Najkorišteniji logički model jest logička matrica (LogFrame) koji koristi velik broj organizacija civilnog društva i vladinih agencija/institucija diljem svijeta a predstavlja analitički alat koji pomaže u planiranju, osmišljavanju i upravljanju projektima. Nakon što se izradi, logička matrica pruža ključne informacije o osmišljavanju projekata ili programa, kako se programske aktivnosti, izlazne vrijednosti i ciljevi mogu izmjeriti (pokazatelji uspješnosti) i kako su ti pokazatelji dobiveni. Logička matrica predstavlja dokument koji zahtijeva ažuriranja i revidiranja ovisno o iskustvima tijekom implementacije projekata, monitoringa i njihove evaluacije.

Društveni povrat ulaganja (Social Return on Investment – SROI)

Društveni povrat ulaganja predstavlja proces i metodu koja pomaže u razumijevanju načina na koji određena aktivnost može stvoriti vrijednost i na koji način se stvorena vrijednost može novčano vrednovati. Društveni povrat ulaganja kao metodu razvio je Jed Emerson sa Business Harvard School 2000. godine⁷.

Osnovna pretpostavka od koje SROI polazi jest da kod stvaranja vrijednosti

6 W.K. Kellogg Foundation, Logic model development guide, Michigan, 2004.

7 SROI je u početku bio osmišljen za Robert Enterprise Development Fund te se često kod spominjanja SROI pristupa govori i o REDF modelu. Naravno, ovaj početni REDF model iz 2000.godine tijekom godina je doživljavao različite nadogradnje a posljednja verzija je predstavljena u Vodiču za društveni povrat ulaganja, Cabinet Office, Office of the Third Sector.

nije samo ekonomska vrijednost⁸ prva, osnovna i jedina nego da postoji i nešto što se naziva društvena vrijednost. Društvena vrijednost, prema SROI metodologiji, nastaje kada kombiniranjem resursa, ulaznih vrijednosti, procesa ili politika dolazi do poboljšanja života ljudi ili društva u cjelini. Ovakvu vrijednost nije jednostavno izmjeriti, razlikuje se ovisno o vrsti organizacije koja ju stvara te ju je teško standardizirati i uspoređivati.

Ključ SROI analize je izračun SROI omjera koji se izračunava na sljedeći način: SROI omjer= Neto sadašnja vrijednost koristi / Neto sadašnja vrijednost ulazne vrijednosti (ulaganja)

SROI zapravo mjeri vrijednost (novčanu) bilo koje koristi koja može nastati iz određenog troška da se ta korist postigne. Odnosno jednostavnim riječima: ako SROI omjer iznosi 7:1 on nam govori da ulaganje od 1 kn stvara 7 kn društvene vrijednosti.

SROI analiza odvija se u 6 koraka:

- 1. korak – određivanje djelokruga i identificiranje ključnih dionika** – u ovome koraku potrebno je jasno utvrditi područje na koje će SROI analiza orijentirati, ljude koji će biti uključeni u proces i njihovu svrhu.
- 2. korak – mapiranje ishoda** – podrazumijeva razvijanje mape utjecaja ili tijeka promjena kojima se prikazuju poveznice između ulaznih parametara, izlaznih parametara i krajnjih ishoda.
- 3. korak – evidentiranje i vrednovanje ishoda/rezultata** – traženje podataka koji će pokazati da li su određeni ishodi/rezultati nastali i koja im je novčana vrijednost.
- 4. korak – utvrđivanje utjecaja** – nakon što su prikupljeni podaci o ishodima/rezultatima i što im je dodijeljena novčana vrijednost kreće se u diskontiranje utjecaja (određivanje sadašnje vrijednosti koja će se postići u budućnosti tj. koliko buduća vrijednost vrijedi danas) promjenama koje bi se mogle dogoditi u bilo kojem slučaju ili bi mogle biti posljedica egzogenih faktora.
- 5. korak – izračun** – u ovome korak pridodaju se sve koristi uz istovremeno oduzimanje svih negativnosti te se uspoređuju rezultati na provedenim ulaganjima. Provodi se test osjetljivosti SROI omjera.
- 6. korak – izvještavanje, korištenje i ugrađivanje** – dobiveni rezultati predstavljaju se dionicima a pozitivni ishodi se uzimaju kao daljnja nadogradnja organizacije što se sve verificira SROI izvještajem.

Uz navedene korake, u postupku SROI mjerenja potrebno je sve dionike informirati o tome što se mjeri i na koji način će se izmjereno vrednovati;

8 Stvaranje ekonomske vrijednosti i novac kao njena glavna mjerna jedinica jesu svrha postojanja (raison d'être) većine profitnih subjekata te su ekonomisti osmislili i standardizirali širok spektar metoda kojima se mjeri i uspoređuje ekonomska vrijednost.

razumjeti kako nastaju promjene i kako se one evaluiraju, prepoznati pozitivne i negativne promjene kao i razlikovati namjerne promjene od onih koje to nisu; koristiti ako je potrebno financijske *proxy*-ije⁹ kako bi se pravilno prepoznala vrijednost ishoda/rezultata; odrediti koje su to informacije i podatci koji moraju biti uključeni u izračune kako bi se dobila stvarna i pravedna slika stanja te da dionici mogu iz toga izvući pravilne zaključke; ne pretjerivati u vrednovanju; transparentno analizirati sve podatke uz stalnu mogućnost komunikacije sa dionicima; omogućiti neovisnu verifikaciju izvještaja.

9 SROI korisnici su osmislili banku proxy informacija gdje se mogu naći informacije o procjeni i vrijednostima nematerijalnih koristi ili dr. koristi koje je teško vrednovati. Više na <http://thesroidata-base.org.websserver2.ukdnp.com/changing-patterns-of-behavior.aspx?tab=Proxies>

IZAZOVI: DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKIM OKOLNOSTIMA

Milan Medić

Iz do sada rečenoga postaje jasno da je društveno poduzetništvo prirodan nastavak razvoja demokratskog društva i tržišne ekonomije. S obzirom na to da Hrvatska nema dugu tradiciju niti jednog od ta dva stupa razvoja, sasvim je jasno da je društveno poduzetništvo u Hrvatskoj još uvijek slabo poznat koncept razvoja. Pri tome se čini osobito važnim skrenuti pažnju na nekoliko mogućih izazova koji proces razvoja društvenog poduzetništva mogu dodatno otežati u našim okolnostima.

Prvi od izazova predstavlja činjenicu da se i civilno društvo u našim okolnostima tijekom 1990-ih razvijalo pod jakim međunarodnim utjecajem. Iskustva iz civilnog društva nam govore doduše o pozitivnom, ali jakom utjecaju stranih, ali i domaćih donatora na razvoj organizacija civilnog društva. To se pokazalo s jedne strane kao prilika, ali za neke udruge i kao opasnost, jer su se brojne organizacije civilnog društva razvile ili kao potpuno ovisne o donatorima ili kao nedovoljno utemeljene u lokalnoj zajednici. S obzirom na to da se struktura financiranja hrvatskog civilnog društva uglavnom nije promijenila (oko 70% sredstava dolazi iz stranih izvora), sličan izazov se nesumnjivo može očekivati i kod razvoja društvenog poduzetništva. Društvena poduzeća u Hrvatskoj će vrlo vjerojatno trebati proći sličan razvojni put do razvoja prikladnog hrvatskog modela društvenog poduzetništva i pri tome jasno odvagnuti koliko im u tome može pomoći, a koliko odmoći nekritičko kopiranje i preuzimanje primjera sa strane.

Drugi važan izazov može ustvari pogoditi udruge građana, a time posredno i njihova društvena poduzeća, ako budu brzopleto gurnute u njihovo osnivanje. Ovaj izazov se ogleda na globalnoj razini kroz primjetno smanjenje izdvajanja za socijalne programe pod izgovorom tzv. globalne ekonomske krize. Pri tome se nerijetko nameće kao samorazumljiva činjenica da udruge građana trebaju nužno provoditi komercijalne djelatnosti kao oblike ostvarivanja prihoda. Time se šalje jasna poruka privatnom neprofitnom sektoru da za sve veći udio svojih troškova trebaju skrbiti same te da osim za provođenje socijalnih i okolišnih djelatnosti koje su nastale kao odgovor

društva na socijalne nepravde i proturiječnosti izazvane pogrešnim socio-ekonomskim odnosima u društvu, još trebaju preuzeti i odgovornost da za njih zarade novac na tržištu.

Pri tome treba vrlo jasno reći dvije stvari. Prva je da samostalno prihodovanje udruga nije društveno poduzetništvo u pravom smislu te riječi (iako možemo govoriti o temeljima ili začecima društvenog poduzetništva). Tradicionalne organizacije civilnog društva kao planinarska, lovačka, ribolovna društva, omladinski ili sportski klubovi su oduvijek prihodovali od svojih članarina, prodaje značaka, majica, suvenira, stručne opreme, knjiga, organiziranja tombola, kocerata, zabava i sličnih proizvoda i usluga – ali to samo po sebi nije društveno poduzetništvo. Brzopleto guranje udruga građana da pošto-poto razviju svoje redovne oblike samostalnog prihodovanja u ozbiljne i sustavne profitne djelatnosti, predstavlja ozbiljnu prijetnju kako razvoju tih organizacija, tako i razvoju društvenog poduzetništva. Treba jasno ohrabriti udruge građana da u općem trendu poticanja društvenog poduzetništva nije obaveza svih organizacija civilnog društva da pokreću vlastite poslovne poduhvate izvan granica svojih redovnih prihodovnih djelatnosti.

Druga stvar na koju se u tom smislu treba jasno ukazati jest činjenica da udruge građana nisu oblici poslovnih subjekata od kojih se očekuje pokretanje i provođenje poslovnih aktivnosti (zasnovanih na društvenom ili klasičnom poduzetništvu). Poduzeća su ta koja se bave poduzetničkim djelatnostima, pa tako i društvenim poduzetništvom, a ne udruge građana. Gotovo niti jedno veće, ozbiljnije i uspješnije društveno poduzeće u svijetu nije nastalo kao izravni poslovni poduhvat neke udruge građana. To su uglavnom nezavisni poslovni poduhvati društvenih poduzetnika. Činjenica da organizacije civilnog društva i društvena poduzeća mogu uspješno surađivati na razvoju vrijednosti kao što su demokratizacija društva, održivi razvoj, ekonomsko i socijalno osnaživanje lokalnih zajednica i slično, ne znači da ih vode isti ljudi, ili da udruge trebaju nužno osnivati i voditi društvena poduzeća. Naprotiv!

Usporedba je vrlo slična kao i kod odnosa udruga građana i političkih stranaka. Iako političke stranke i udruge građana kao nepolitičke organizacije mogu vrlo uspješno surađivati na mnogim područjima, pogrešno bi bilo pretpostaviti da su političke stranke pozvane da osnivaju i vode udruge građana i tako razviju civilno društvo u nekoj zemlji. U Hrvatskoj bi se s obzirom na općeniti nedostatak poduzetničke kulture i nerazvijenu tradiciju tržišne ekonomije, ali i na slab razvoj demokratskog društva (time još uvijek slab utjecaj civilnog društva) ovakvih zabluda trebalo osobito paziti.

Također treba ukazati i na činjenicu da nije svako poduzeće koje osniva udruga građana nužno i društveno poduzeće. U zemljama razvijene tržišne ekonomije s bogatom poduzetničkom tradicijom i poticajnom poslovnom

klimom te u uvjetima neopterećenim ekonomskom krizom, udruge mogu osnivati poduzeća iz kojih financiraju svoje neprofitne djelatnosti. Ova je praksa u nekim zemljama više prisutna nego u drugima. Na primjer, u Nizozemskoj je vrlo čest slučaj da udruge vode knjižaru, kafić ili manji obrt (suvenirnicu i sl.) iz čije dobiti financiraju svoje djelatnosti. Ipak, ova poduzeća su manja, vrlo često na razini obrta i ne mogu se po obimu svojeg rada (niti socijalnog/društvenog ili ekonomskog utjecaja) mjeriti s društvenim poduzećima koja su prije svega nastala kao ozbiljne poslovne inicijative. Nadalje, osobito u zemljama tzv. „trećeg svijeta“ zbog niske cijene rada i poreznih olakšica ponekad lokalne ili strane udruge mogu osnivati poduzeća iz čije djelatnosti sufinanciraju svoje djelatnosti. Pa ipak se ponekad znalo desiti da su zbog niske razine lokalnog radnog ili okolišnog zakonodavstva, kao i korupcije u samim udrugama, ovakva poduzeća znala biti mjesta iskorištavanja dječjeg rada, nepoštivanja radnih prava zaposlenika, vrlo često s niskim ili nikakvim okolišnim standardima u proizvodnji.

Dakle, može se barem teoretski gledano dogoditi da udruga osnuje poduzeće koje ima cilj jedino stvaranje dobiti za svojeg vlasnika (u tom slučaju udruge), no iako udruga kao vlasnik poduzeća u tom slučaju dobit koristi za postizanje svojih socijalnih ciljeva, nije posve nužno da ovakvo poduzeće u svojem poslovanju uvijek poštuje načela društvene i okolišne odgovornosti, primjenjuje načela ekonomske demokracije svojih zaposlenika, provodi poslovne politike koje pridonose održivom razvoju i slično. Ovakvi su slučajevi bili poznati i u Europi u 19. stoljeću, kada su neprofitne i humanitarne ustanove (npr. sirotišta) ponekad znala iskorištavati dječji rad i slično. Sama činjenica da je osnivač nekog poduzeća privatna neprofitna organizacija još uvijek ne jamči da će to poduzeće u punom smislu te riječi biti društveno poduzeće.

Kako su u Hrvatskoj još uvijek u razvoju demokratsko društvo i tržišna ekonomija kao nužne pretpostavke za uspješan razvoj društvenog poduzetništva, čini se potrebnim ukazati na sve navedene izazove kao moguća mjesta nesporazuma u pokretanju domaćih društvenih poduzeća.

PRIMJERI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Autonomni centar - ACT

- društvenim poduzetništvom za razvoj civilnog društva

Autonomni centar - ACT je udruga građana iz Čakovca koja korištenjem različitih metoda izobrazbe, informiranja, savjetovanja i promocije radi na razvoju civilnog društva, slobodne kulture i eko-društvene ekonomije u Hrvatskoj i regiji. Članovi/ice i zaposlenici udruge dijele viziju društva aktivnog

građanstva s jednakim mogućnostima i slobodnim pristupom znanju i informacijama.

Na području razvoja i promocije društvene ekonomije i društvenog poduzetništva Autonomni centar - ACT intenzivno radi posljednjih nekoliko godina.

Dio financijske samoodrživosti osigurava kroz dohodovne djelatnosti udruge pružanjem edukacijskih i konzultantskih usluga, ali i kroz različite poduzetničke eksperimente. Danas su udruga i njezini članovi/članice vlasnici, suvlasnici ili članovi/ice nekoliko društvenih poduzeća koje se bave različitim djelatnostima (ACT Printlab d.o.o. (<http://printlab.hr/>), ACT Konto d.o.o. (<http://act-konto.hr/>), Socijalna zadruga Humana Nova (<http://www.humananova.org>). Portfolio konzorcija društvenih poduzeća u iduće 2-3 godine nadopunit će eko-poljoprivredna socijalna zadruga, restoran s organskom/biodinamičkom hranom, centar za edukaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom i kreditna unija.

U 2011. godini ACT je inicirao i osnivanje Centra za eko-društveni razvoj - CEDRA Čakovec, koji je danas jedan od 5 resursnih centara za razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, kroz koji se kontinuirano pružaju usluge informiranja, savjetovanja i edukacije za postojeća ili društvena poduzeća u nastajanju.

ACT Printlab d.o.o.

ACT Printlab d.o.o. izrastao je 2007. godine iz projekta udruge u neprofitno društveno poduzeće, grafički i web dizajn studio, koji partnerima (organizacijama civilnog društva, društvenim poduzećima...) nudi profesionalne, kvalitetne, inovativne proizvode i usluge koji prate/odgovaraju potrebama partnera (i zajednice).

Kao društveno poduzeće u vlasništvu udruge, motivacija leži u iniciranju/stvaranju društvenih promjena, a ne maksimizaciji dobiti. Ipak, poduzeće teži financijskoj održivosti kako bi dobit moglo (re)investirati kroz poslovanje ili ulaganjem u zajednicu, stvarajući tako dobra koja svi mogu jednako koristiti. Godišnjim natječajem za donacije udrugama, natječajem za usluge, sustavom nagradnih bodova za klijente, sufinanciranjem razvojnih projekata Autonomnog centra - ACT, društveno poduzeće vraća zajednici ono što je u njega uložila.

ACT Printlab d.o.o. smatra svoje korisnike/ice, kupce, klijente/ice, prijatelje/ice dijelom tima i omoguću maksimalnu participaciju svih dionika, pa tako i zaposlenika u kreiranju strateških smjernica razvoja i djelovanja. ACT Printlab d.o.o. društveno je poduzeće u kojem su ukorijenjeni demokratski procesi donošenja odluka - svaki od zaposlenika i članova uprave ima 1 glas te je na taj način poduzeće demokratski upravljano.

Također, poduzeće svojim djelovanjem u lokalnoj zajednici nastoji ukorijeniti odgovornost prema okolišu kao jedan od vodećih principa življenja. Streme tome da u tome i uspiju.

Glavna ciljana skupina ACT Printlab d.o.o. su organizacije civilnog društva

kojima je u mogućnosti ponuditi široku paletu proizvoda i usluga: od kreiranja vizualanog identiteta, grafičkog oblikovanja i prijeloma raznolikih promotivnih/marketingških proizvoda, izrade kvalitetnih web stranica, bedževa, digitalnog printa velikog formata do digitalnog/offsetnog tiska u suradnji s partnerima.

U ACT Printlab d.o.o. kažu da razumiju potrebe organizacija civilnog društva. S obzirom da iste vrlo često zanemaruju važnost pozicioniranja, vidljivosti i promidžbe svojih aktivnosti, usluga i/ili proizvoda, svojim radom nastoje ukazati na taj problem. Njihov kreativni tim u mogućnosti je ispuniti svaku želju ili potrebu.

ACT Konto d.o.o.

Autonomni centar - ACT kroz višegodišnje iskustvo i istraživanje prepoznao je probleme u financijskom poslovanju organizacija civilnog društva, te je 2009. godine osnovao ACT Konto d.o.o. - društveno poduzeće za računovodstveno-knjigovodstvene poslove, te porezno savjetovanje za neprofitne organizacije. Osim specijaliziranih knjigovodstvenih usluga, ACT Konto d.o.o. klijentima nudi i usluge financijskog praćenja i izvještavanja projekata, te ostale financijsko-administrativne poslove.

ACT Konto d.o.o. radi na uključivanju u radne i gospodarske procese osobe s umanjenom radnom sposobnošću, konkretno osobe s invaliditetom. Socijalnim zapošljavanjem nastoji osobama s invaliditetom pružiti nove mogućnosti, znanja, vještine i iskustvo. Kao društveno poduzeće njeguje principe društveno odgovornog poslovanja, ekonomske i sudioničke demokracije. Dio ostvarene dobiti raspoređuje na vlastite razvojne projekte, a dio na sufinanciranje razvojnih projekata Autonomnog centra - ACT.

Socijalna zadruga Humana Nova

Socijalna zadruga Humana Nova potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemna tržišta. Njihovi su proizvodi odgovor na stvarne potrebe korisnika. U svakom vlaknu proizvoda utkano je zadovoljstvo i dobrobit djelatnika, zadrugara, prirode i zajednice. Na ovaj način Zadruga aktivno doprinosi održivom razvoju lokalne zajednice, smanjenju siromaštva i očuvanju prirode.

Osnivači i članovi zadruge su fizičke i pravne osobe, uz Autonomni centar - ACT i četiri udruge osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije. Socijalna zadruga Humana Nova obavlja dvije glavne djelatnosti: poslove skupljanja (indirektno - partnerskim pristupom u suradnji s komunalnim poduzećima i direktno - od vrata do vrata u suradnji s drugim poslovnim subjektima odnosno neprofitnim organizacijama), sortiranja, oporabe rabljene odjeće i plasiranja iste na tržište putem greenware dućana u Čakovcu (u suradnji s Centrom za socijalnu skrb, s ciljem pružanja pomoći u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim osobama).

poslove proizvodnje tekstila i odjeće korištenjem organskih, fair-trade materijala.

Zadruga NEOS

Uslužno-proizvodnu zadrugu Neos osnovali su korisnici, volonteri i djelatnici osječke udruge Ne-ovisnost koja je nastala 2003. godine na inicijativu rehabilitiranih ovisnika. Područja rada Udruge Ne-ovisnost su prevencija, rehabilitacija, resocijalizacija, te smanjenje šteta i posljedica nastalih ovisnošću. U sklopu Udruge djeluje savjetovalište za ovisnike i članove njihovih obitelji. Udruga ima i terapijsku zajednicu kapaciteta 34 muška ovisnika, te stambenu zajednicu za rehabilitirane ovisnike u resocijalizaciji. Resocijalizacija rehabilitiranih ovisnika se, uz ostale aktivnosti, provodi i kroz zadrugu. Na samom je početku u osnivanju zadruge sudjelovalo 8 osnivača zadrugara, a danas zadruga broji 12 članova. Svi su osnivači i članovi zadruge završili program rehabilitacije ili liječenja od sredstava ovisnosti. Trenutno zadruga zapošljava tri osobe, s namjerom skorog zapošljavanja još dvije. Misija osnivača zadruge je uključivanje rehabilitiranih ovisnika u normalne radne i životne procese, te njihova uspješna resocijalizacija kroz razvoj društvenog poduzetništva. Usluge koje pruža zadruga nastavak su aktivnosti pokrenutih u Udruzi za borbu protiv ovisnosti Ne-ovisnost:

1. Pranje osobnih, terenskih i kombi vozila. Autopraonica se nalazi u Esseker centru u središtu Osijeka. U dogovoru s centrom, svi klijenti koji ostave svoj automobil na pranju imaju besplatno cjelodnevno parkiranje u garaži Esseker centra.
2. Strojno pranje tepiha i tepisona; dubinsko čišćenje tapeciranog namještaja i madraca. Ova je usluga nadopuna uslugama autopraonice socijalne skrbi financijski je podržalo projekt kroz koji su nabavljene kosilice i motorne pile, te osposobljeni pojedinci za rukovanje tim alatima.
5. Lasersko graviranje, digitalni tisak, izrada poslovnih poklona, suvenirna i različitih komunikacijskih oznaka.

Mon Perin d.o.o. poduzeće u vlasništvu zajednice

Mon Perin d.o.o. je primjer društvenog poduzeća u vlasništvu lokalne zajednice. Poduzeće je nastalo i djeluje u maloj istarskoj općini Bale ili Valle kao pokušaj lokalnih općinskih vlasti da stvori lokalno poduzeće koje će aktivno gospodariti turističkim resursima, poticati lokalno zapošljavanje i dobit reinvestirati u zajednicu u kojoj se i stvara.

Općina Bale-Valle je bila jedna od najsiriomašnjih u Istri. Za razliku od ostalih istarskih općina, turizam u njoj nije bio osobito razvijen. Na području općine su postojala samo dva autokampa koja su se svake godine davala u najam poduzećima koje su ih koristile samo u doba ljetne sezone, uglavnom

zapošljavajući sezonsku radnu snagu izvan Bala. Većina stanovnika Bala se tradicionalno bavi poljoprivredom, a zbog blizine Pule najveći je broj radno sposobnih žitelja radilo u Puli. Tako su se Bale godinama razvijale više kao pulsko prigradsko naselje, nego kao općina koja razvija vlastite gospodarske resurse. Vjerojatno zbog toga Bale nisu, poput drugih istarskih općina, razvile značajnije turističke kapacitete na svojem području. Zbog rastuće ekonomske krize broj zaposlenih u pulskoj industriji i gradskim službama se bitno smanjio, pa je lokalna zajednica bila primorana početi razvijati vlastite resurse.

Zahvaljujući svojem zaostajanju u turističkom razvoju, općina Bale je sačuvala jednu od posljednjih netaknutih obala Istre, a jedini kapaciteti koji su na tom dijelu obale bili izgrađeni su bila dva spomenuta auto kampa. Kap koja je pretila čašu nezadovoljstva lokalnih mještana bila je namjera županijskih vlasti da se uz obalu sagradi nova trasa ceste Rovinj-Pula. Takav bi zahvat potpuno odsjekao obalu od naselja Bale i polja koja se nalaze u unutrašnjosti. Svaki daljnji razvoj vlastitih turističkih kapaciteta u smislenoj povezanosti s unutrašnjosti u kojoj se nalaze farme maslina i povijesni lokaliteti naselja Bale bili bi izgubljeni.

Tako su općinske vlasti 2005. godine donijele odluku o osnivanju poduzeća Mon Perin d.o.o. pri čemu su pozvale sve građane Bala da postanu suvlasnici poduzeća. Uлагаčki udjeli su ograničeni na iznose do 50.000 kuna. Ovom mjerom se nastojalo spriječiti da malobrojni bogati pojedinci posjeduju većinski vlasnički udio u poduzeću. Također je mogućnost dokapitalizacije poduzeća ponuđena samo žiteljima općine Bale. Na poziv općine se odazvao veliki broj građana Bala, pa su tako sada uz općinu Bale suvlasnici poduzeća Mon Perin d.o.o. i lokalni žitelji. Vlasnički udio općine Bale se sa početnih 0,6% povećao na tek 14,7%, dok ostale dionice posjeduje 911 mještana i prijatelja/ica općine Bale. Ujedno su raskinute koncesije s poduzećima koje su upravljale kampovima San Polo i Colone te su kampovi dani na upravljanje novoosnovanom poduzeću u vlasništvu lokalne zajednice. Pri tome valja istaknuti da je prihod koji ostvaruje općina Bale od koncesija na kampove porastao s 250.000 kn, koliko su godišnje za najam kampova plaćali koncesionari do 2005. godine, na 2,5 milijuna kuna koliko sada u općinski proračun uplaćuje poduzeće Mon Perin d.o.o.

Osim kampova općina Bale je poduzeću Mon Perin d.o.o. dala na upravljanje i poslovne prostore u samom mjestu Bale. Tu priča ne završava, jer da bismo razumjeli svjetonazor iz kojega u općini Bale izniče ideja o zajedničkom upravljanju i korištenju lokalnih gospodarskih kapaciteta, moramo razumjeti otvorenost lokalnih vlasti za razvoj modela sudioničke demokracije u praksi.

Općina Bale je jedna od rijetkih općina u Hrvatskoj u kojoj se sve važnije odluke općinskih tijela donose javno u lokalnoj sportskoj dvorani. Pri tome svi žitelji imaju pravo sudjelovati u raspravi i na licu mjesta nadzirati

odluke koje donose općinski vijećnici. U općini Bale je demokracije doista postala res-publica, javna stvar. Na taj način je općina Bale donijela i svoju razvojnu strategiju, kao i lokalne prostorno-urbanističke dokumente. Ovim dokumentima je kao smjer razvoja odabran spoj održivog turizma i poljoprivrede, s izgradnjom novih smještajnih kapaciteta koji ne prelaze visinom krošnje drveća i skladno se uklapaju u okoliš. Nikakva agresivna apartmanizacija i izgradnja velikih hotela, golf igrališta i marina ne dolazi u obzir za stanovnike Bala. U službu održivog turizma skladno su stavljeni i stare istarske farme (stancije) u unutrašnjosti općine. Na njime se sada razvijaju smještajni kapaciteti za elitni turizam jer pored vlastite poljoprivredne proizvodnje ove stancije gostima nude vrhunski smještaj, bazene i ostale sadržaje. Svim ovim kapacitetima upravlja poduzeće Mon Perin d.o.o.

Temeljni kapital poduzeća trenutno iznosi 31 milijun kuna. Poslovni rezultati poduzeća se kreću od 88.000 kn dobiti u 2005. godini do 1.456.000 kn u 2010. godini. Poduzeće je u 2010. godini ostvarilo 11,3 milijuna kuna prihoda, što je u usporedbi sa samo 2,5 milijuna kuna u 2005. kada su lokalnim kampovima gospodarili koncesionari ogroman porast od čak 452%. U isto vrijeme se broj noćenja u kampovima San Polo i Colone povećao sa 59.000 u 2005. godini (kada ih je preuzelo poduzeće od bivših koncesionara) na 129.000 noćenja u 2010. godini. Poduzeće također surađuje i s 33 lokalna iznajmljivača, ugostitelja i trgovca kojima pomaže u prodaji njihovih smještajnih kapaciteta, proizvoda i usluga. Poduzeće Mon Perin d.o.o. je od općine Bale dobilo dugogodišnju koncesiju i na izgradnju hotela, s time da zemljište ostaje u vlasništvu općine pa ne može doći do njegovog otuđenja. Poduzeće od ove godine kreće i u vlastitu proizvodnju ekstra-djevičanskog maslinovog ulja.

Udruga RODA

Platnene pelene "Rodina pusa" – jer Zemlja nije za jednokratnu upotrebu

Roda je udruga koja okuplja građane i građanke koji žele mijenjati društvo u društvo odgovorno prema djeci, roditeljima, budućim roditeljima i obiteljima i to - informiranjem, educiranjem, aktivnim zagovaranjem i sudjelovanjem u procesima promjene, kao i poticanjem roditelja i ostalih društvenih skupina na preispitivanje postojećeg stanja i sudjelovanje u promjenama. Udruga već deset godina djeluje na području cijele Hrvatske.

Od osnutka udruga dio prihoda ostvaruje različitim načinima samofinanciranja (npr. prodaja majica s porukama koje promoviraju viziju udruge, prodaja oglasnog prostora na internetskom forumu, organiziranje rasprodaje rabljene dječje odjeće i opreme i sl.) a od 2006. godine udruga je krenula u proizvodnju platnenih dječjih pelena i na taj način spojili su nekoliko stvari – bolju dostupnost platnenih pelena hrvatskim korisnicima, poticaj drugim

malim poduzećima da započnu s proizvodnjom platnenih pelena i izvor dodatnih sredstava za udrugu.

Platnene pelene imaju brojne prednosti pred jednokratnima – djetetu su ugodnije i zdravije, sačuvat će okoliš od tisuća tona teško razgradivog otpada (gotovo tonu po djetetu), a u korištenju su jeftinije čak 5000 kuna u odnosu na jednokratne.

Kad je god moguće, u Rodi se za šivanje koriste materijali proizvedeni u Hrvatskoj ili bližim zemljama, kako bi se smanjio štetan utjecaj transporta. Roda potiče upotrebu prirodnih i netretiranih materijala, pa se u ponudi nalaze i pelene od organskog pamuka, bambusa ili konoplje. Platnene pelene "Rodina pusa" šiju se u Zaštitnoj radionici pri Srednjoj strukovnoj školi u Varaždinu. Radionica zapošljava osobe s invaliditetom, a osnovana je 2006. godine i radi s potporom Varaždinske županije. Zaštitna radionica je 2009. godine dobila nagradu UNDP-a i portala Moj posao za Najposlodavca za osobe s invaliditetom.

Uz ovu socijalnu komponentu pri izboru partnera, u Rodi se vode i drugim principima, proizvodi Rodina poduzetništva trebaju biti vezani uz misiju udruge; aktivnosti udruge trebaju biti jače i vidljivije od aktivnosti poduzetništva; svojim aktivnostima i aktivizmom Roda nastoji održati povjerenje korisnika prvenstveno u udrugu, a kvalitetnim proizvodima povjerenje kupaca u proizvod. Svi etički principi u poslovanju udruge primjenjivi su i u poslovanju Rodina poduzetništva.

Roda je, uz neprestano ulaganje u kvalitetu, raznovrsnost i dostupnost svojih proizvoda, vodeći proizvođač platnenih pelena u Hrvatskoj. Proizvodi se mogu kupiti na Rodinu webshopu i u uredu (Rodino gnijezdo) u Zagrebu. Sav prihod od prodaje proizvoda se koristi za osiguravanje funkcioniranja projekata i programa, društveno korisnih i besplatnih za krajnje korisnike.

Zelena grupa aktivističkih grupa - ZMAG

Kao primjer male, ali razgranate ekološke inicijative koja tek prerasta u formalno registrirano demokratski vođeno i okolišno odgovorno poduzeće možemo navesti primjer društvenih i proizvodnih aktivnosti udruge ZMAG. Zelena mreža aktivističkih grupa (ZMAG) je udruga koja okuplja organske vrtlare, praktičare primjenjivih energetske tehnologije i ekološkog graditeljstva, dizajnere permakulture, istraživače pravednih socijalnih modela organizacije i ravnopravnih međuljudskih odnosa te ekološke aktiviste. U selu Vukomerić u Vukomeričkim Goricama, oko 25 kilometara južno od Zagreba, udruga vodi poznato ekološko imanje na kojem djeluje edukacijski centar za permakulturu i tehnologije održivog razvoja. Na imanju su kroz posljednjih nekoliko godina održane brojne radionice i tečajevi, izgrađeni su razni ogledni primjeri ekološkog graditeljstva, koriste se obnovljivi izvori

energije, vodom i otpadom se gospodari na održiv način i proizvodi se hrana tehnikama organskog povrtlarstva. Imanje trenutano obuhvaća oko 2 ha poljoprivrednog zemljišta na kojem se proizvodi hrana i ljekovito bilje. Kroz samo imanje kao aktivni članovi, prijatelji i simpatizeri, posjetitelji i zainteresirani za teme udruga pokriva, prošlo je više stotina ljudi kroz čitav niz otvorenih radionica na kojima širok raspon korisnika uči načela održivosti i demokratskog upravljanja.

U Izvješću UNDP-a o društvenom razvoju - mladi u Hrvatskoj 2004, projekt Reciklirano imanje izabran je kao jedno od najboljih praksi aktivizma mladih u lokalnoj zajednici. Projekt Reciklirano imanje prepoznat je i u Programu zaštite okoliša agrebačke županije kao jedna od Mjera održivog razvoja ruralnog područja na području Zagrebačke županije.

U novije vrijeme udruga razmišlja o pokretanju poslovne inicijative kroz koju bi se okupilo srodne ekološke proizvođače hrane i kozmetike (mnogi od njih su obučeni upravo na radionicama koje je zadnjih godina provodio ZMAG) te olakšavao njihovo zajedničko nastupanje na tržištu. Razumno je pretpostaviti da ako do ostvarenja ove poslovne ideje dođe, poduzeće koje bi osnovali članovi ZMAG-a i njihovi poslovni partneri ne bi u početku bilo veliko poduzeće, a niti bi ostvarivalo značajniju dobit kojom bi moglo postizati svoje društvene i okolišne ciljeve. Pa ipak, ovakvo poduzeće bi po svim mjerilima bilo društveno poduzeće u punom smislu te riječi jer bi u svoja načela poslovanja preslikalo ZMAG-ov model demokratskog upravljanja te socijalne i okolišne odgovornosti.

Vrednovanje na temelju kriterija

Kako bismo zapravo na neki način mogli usporediti razlike između primjera društvenih poduzeća, kreirali smo skup kriterija koji mogu služiti kao smjernice društvenim poduzećima, odnosno organizacijama koje djeluju kroz društveno-ekonomske aktivnosti, ali i svi ostalim dionicima poput istraživača, donosioca odluka itd. Kriteriji se temelje na 9 kriterija za društvena poduzeća europske istraživačke mreže EMES, ali su prilagođeni hrvatskom kontekstu i prilikama, te su s te strane vrlo primjenjivi u praksi.

Ako provučemo sve navedene primjere kroz tablicu kriterija, vidjet ćemo da svi navedeni primjeri društvenih poduzeća ne zadovoljavaju jedan kriterij: mjerenje društvenog utjecaja. Iz iskustva možemo tvrditi kako će isti zapravo predstavljati najveći izazov za primjenu hrvatskim društvenim poduzećima, upravo zbog neizgrađenog potpornog okvira za razvoj i primjenu društvenog računovodstva i revizije.

Tablica. Vrednovanje društvenih poduzeća na temelju kriterija

KRITERIJI	ACT poduzeća	Zadruga NEOS	Mon Perin d.o.o.	Udruga RODA	ZMAG
Društveno poduzeće je registriran poslovni subjekt u vlasništvu svojih članova/ica.	x	X	x	x	x
Društveno poduzeće ima visok stupanj autonomije djelovanja - poduzeće je osnovano i upravljano od strane skupine pojedinaca/ki, a ne od strane organizacija javnog i/ili privatnog/profitnog sektora.	x	x	x	x	x
Društveno poduzeće kontinuirano proizvodi robu i/ili prodaje usluge.	x	x	x	x	
Društveno poduzeće ima barem 1 plaćenog djelatnika/ica čiji dohodak se financira iz prihoda ostvarenih prodajom proizvoda/usluga poduzeća.	x	x	x	x	
Članovi/ice društvenog poduzeća preuzimaju financijski rizik poslovanja.	x	x	x	x	x
Društveno poduzeće provodi financijsku i društvenu reviziju (mjeri utjecaj na okoliš i razvoj zajednice (model trostruke bilance)).					
Društveno poduzeće u svom djelovanju prvenstveno je vođeno društvenim i ekološkim ciljevima - odgovornost prema zajednici/okolišu je temeljno načelo djelovanja.	x	x	x	x	x
U društvenom poduzeću svi/e članovi/ice uključeni/e su u proces donošenja odluka (1 član/ica - 1 glas) te je na taj način organizacija demokratski upravljana.	x	x	x	x	x
Poduzetnička inicijativa pokrenuta je od strane skupine građana kao rezultat suradnje, na temelju zajedničkih vrijednosti i vjerovanja.	x	x	x	x	x
Djelovanje društvenog poduzeća ukorijenjeno je u lokalnu zajednicu u kojoj djeluje - omogućen je najširi spektar sudjelovanja predstavnika/ica lokalne zajednice (zaposlenika/ica, članova/ica, kupaca...) u aktivnostima društvenog poduzeća.	x	x	x	x	x
Dobit društvenih poduzeća se distribuira na način da prvenstveno doprinosi ostvarenju društvenih/ekoloških ciljeva, a ne samo maksimizaciji dobiti članova/ica poduzeća.	x	x	x	x	x

Prilog

Za dobrobit ili dobit
Jim Fruchterman

Stanford Social Innovation Review
proljeće 2011.
Zaštićeno autorskim pravima © 2011. Sveučilište Leland Stanford Jr.
Sva prava pridržana

Stanford Social Innovation Review
E-mail: info@ssireview.org, www.ssireview.org

VETERAN DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA DAJE SMJERNICE ZA SVE KOJI SE BORE S TEŠKIM PITANJEM DA LI OSNOVATI NEPROFITNU ORGANIZACIJU, PROFITNU ILI NEŠTO IZMEĐU.

Jim Fructherman

Društveni poduzetnici koji žele započeti s novim poduzetničkim pothvatom brzo se suočavaju s važnim pitanjem: koju vrstu pravne strukture odabrati? Trebam li osnovati tradicionalnu neprofitnu organizaciju, ili profitnu, ili nešto između? Nema jednostavnog odgovora na ovo pitanje, a s vremenom postaje sve teže na njega odgovoriti zbog sve većeg broja novih pravničkih struktura poput tzv. trgovačkih društava za opće dobro koje bi poduzetnicima trebale omogućiti da ispune financijske i društvene ciljeve te ciljeve zaštite okoliša. Ja sam do sada osnovao i uspješna i neuspješna profitna i neprofitna poduzeća. Ovim člankom želim pomoći drugim društvenim poduzetnicima da lakše „plivaju“ u tim vodama. Međutim ja nisam pravnik i ne mogu ponuditi pravni savjet oko osnivanja poduzeća. No, mogu vam ponuditi smjernice koje će vas voditi kroz pitanja koja trebate razmotriti prije nego počnete razmišljati o odabiru odvjetnika ili osobe koja će vam pomoći strukturirati vaš društveni poduhvat.

Prvo što trebate zapamtiti je da je pravna struktura poduzeća samo alat za postizanje ciljeva. Odluka o strukturi u početku vas može odvesti u smjeru koji ne vodi do željenog cilja. Važno je da najprije odvojite vrijeme za istraživanje ideje koju imate da biste lakše došli do odgovora o tome koja vam vrsta pravne strukture više odgovara.

Odabir pravne strukture nije pitanje moralne čistoće. Kad je riječ o strukturi, ja se izjašnjavam kao agnostik: vjerujem da i profitni i neprofitni oblici mogu biti dobra sredstva za poboljšanje društva. Trebate oba oblika ozbiljno razmotriti kao dio vlastitog pribora pri upuštanju u društveno poduzetništvo. Ako vam je osobno bogatstvo glavna motivacija, a mijenjanje svijeta na bolje samo usputna dobrobit, ali ne i temeljna odrednica, prilično je jasno da biste trebali odabrati profitni oblik. S profitnim poduzećem u načelu imate više fleksibilnosti i kontrole, osobito ako ste jedini ili većinski dioničar. Ta fleksibilnost daje vam slobodu da u potpunosti promijenite svoje poslovanje ako uočite nove i unosnije prilike. I dalje možete stvarati etički i društveno odgovorno profitno poduzeće. Ako je davanje novca ili pružanje usluga po nižim cijenama, kao i osjećaj da činite dobro, vaša osnovna ili jedina motivacija, odgovor je opet prilično jednostavan. Neprofitni oblik organizacije iz članka 501(c)(3) američkog poreznog zakona služi upravo toj svrsi. Ako su vaše ideje negdje između zarađivanja gomile novca i poklanjanja većine te zarade, postoje mnogi načini da se strukturira poduzeće uz koje će vam biti lakše ostvariti te ciljeve.

Prije nego počnemo razmatrati koju vrstu pravne strukture odabrati, trebate istražiti četiri pitanja koja će vam pomoći da donesete konačnu odluku: koja je vaša motivacija za osnivanje poduzeća, na koje tržište ciljate, kako planirate prikupiti kapital i kakvu vrstu kontrole želite nad poduzećem.

MOTIVACIJA

Većina novootvorenih poduzeća propadne. Ako ćete preuzeti rizike i odgovornosti novog poduzeća, trebate biti motivirani da biste uspjeli. Zato je važno razumjeti motivaciju za otvaranje društvenog poduzeća, ali i vlastitu definiciju uspjeha. Društveni poduzetnici uglavnom su vođeni idejom ostvarivanja pozitivnih promjena u društvu, međutim na vašu motivaciju mogu utjecati i drugi čimbenici. Gotovo se sva poduzeća tijekom formativnih razdoblja drastično promijene. Neke stvari koje trenutačno pouzdano znate o svom poduzeću zasigurno su krive, samo još ne znate koje su to stvari. Suočeni s takvom nesigurnošću pitate se što će ostati nepromjenjivo i voditi vas pri donošenju teških odluka?

Koliko je neophodna vaša društvena misija? Ako pretpostavimo da vaša motivacija nije samo financijske prirode, trebate razumjeti koliko je ključna društvena misija za uspjeh vašeg poduzeća. Je li vaš osnovni cilj društvena promjena? Jeste li spremni propustiti prilike za unosnu zaradu ako će vas to odmaknuti od društvene promjene kojoj težite? Kako ćete odrediti prioritet među društvenim ciljevima ako vam je poduzeće u opasnosti od gašenja? Hoće li vaše poduzeće opstati i ako se društveni učinak ukloni ili umanjiti? Koji su vaši osobni financijski ciljevi za poduzeće? Mnogi poduzetnici rade financijske žrtve prilikom pokretanja poduzeća. Te žrtve poduzetnici često opravdavaju, sebi samima ili vlastitoj obitelji, time što će se poduzeće s vremenom financijski isplatiti. Kad osnivate društveno poduzeće trebate jasno odrediti svoje financijske parametre. Koliko ste vlastitog novca spremni uložiti u poduzeće, bilo u obliku gotovine ili u obliku odricanja od plaće (u usporedbi s vašom tržišnom vrijednosti)? Čak i uspješna društvena poduzeća koja postignu financijsku održivost (i redovno dolaze do točke pokrića) možda nikada neće vratiti sredstva uložena na početku. Možete li vi (ili investitori) živjeti s tom mogućnošću? S društvenim poduzećima možete imati pristojnu zaradu, ali se vjerojatno nikad nećete obogatiti. Je li vam to prihvatljivo?

Koja je vaša definicija uspjeha? Uspjeh ne treba biti definiran kao osobno bogatstvo. Za mnoge poduzetnike želja za uspjehom definira se osobnim dokazivanjem i mijenjanjem svijeta oko sebe. Međutim vanjske sile mogu utjecati na definiciju uspjeha za vašu organizaciju. Ako za partnera uzmete investitora rizičnog kapitala, naći ćete se pod velikim pritiskom da definirate uspjeh u okvirima isporuke traženog povrata vašim investitorima. Ako za partnera uzmete zakladu, oni će uspjeh definirati u vidu društvenog učinka. Obitelji i društvo uspjeh često definiraju u smislu materijalnog bogatstva i nije isključeno da nećete naići na snažan društveni pritisak da se usredotočite na stjecanje osobnog bogatstva, prije nego društvenog dobra.

JIM FRUCHTERMAN je stipendist zaklade MacArthur, bivši inženjer raketne tehnike, poduzetnik na području visokih tehnologija i društveni poduzetnik.

Nakon što je osnovao dva uspješna profitna tehnološka poduzeća u Silikonskoj dolini tijekom 1980-ih, 1989. godine je osnovao Benetech, neprofitno tehnološko poduzeće kako bi razvijao rješenja koja bi odgovarala tržišnim neuspjesima na području pismenosti, zaštite okoliša i ljudskih prava. Fruchterman je jedan od osnivača američkog Saveza za društveno poduzetništvo te je bio član tri savezna savjetodavna odbora za pitanja na području invaliditeta.

TRŽIŠTE

Poduzetnici moraju razumjeti svoje tržište. Gotovo svako društveno pitanje i problem s kojim ćete se možda baviti može se preobličiti u tržišno pitanje, poput: Tko je klijent? Kakva je ponuda vrijednosti? Tko nam je konkurencija? Razumjeti svoje klijente, njihovu okolinu i potrebe ključan je uvjet za svako društveno poduzeće. Utvrđivanje načina na koji ćete najbolje uslužiti svoje klijente oblikovat će vašu odluku o tome kako ćete pravno ustrojiti svoje poduzeće.

Tko su vaši klijenti? Jedno od najvažnijih pitanja na koje kao društveni poduzetnik trebate odgovoriti je tko će vam biti klijenti. Koju će potrebu vaše poduzeće ispunjavati? Kojoj ćete zajednici biti na usluzi? Kako ćete pristupiti stručnom znanju o potrebama vaših klijenata? Kojim se aktivnostima klijenti sad bave, a koje će utjecati na upotrebu vašeg proizvoda ili usluge? Jesu li korisnici vašeg proizvoda ili usluge isti kao ljudi koji plaćaju te usluge ili proizvode? Hoćete li trebati pronaći nove platitelje da bi vaša ideja funkcionirala (primjerice, donatore koji će izravno kupovati robu ili usluge za korisnike)?

Tko ili što vam je konkurencija? Usprkos čestim izjavama novih poduzetnika da nemaju konkurenata, činjenica je da i ako ne postoji ništa poput vašeg proizvoda ili usluge, postoje razni drugi načini na koje vaši potencijalni klijenti troše svoje vrijeme ili novac da bi ispunili određene potrebe. Naprimjer, ako konkurenti u profitnom poslovanju iskorištavaju zajednicu, neprofitno će poduzeće prije steći povjerenje zajednice i imati priliku za ulazak na to tržište. Ili ako neprofitni sektor ne odgovara na potrebe zajednice, poslovni će pristup koji ljude tretira kao klijente biti uspješniji u postizanju željenih promjena. Organizacije koje ispunjavaju postojeće potrebe mogu čak postati novi distribucijski kanal za novo rješenje koje nudite.

Koja je vaša ponuda vrijednosti? Morate znati kako ćete razlikovati svoj proizvod ili uslugu od konkurencije. Predstavljate li ponudu dodane vrijednosti (moj proizvod je 10 posto bolji ili 10 posto jeftiniji) ili je vaša

ponuda vrijednosti revolucionarna (moj proizvod je 10 puta bolji ili predstavlja desetinu troška postojeće opcije)? Ako planirate ponuditi proizvod ili uslugu koju profitni sektor već pruža, budite spremni na to da će vas porezna uprava upitati zašto bi vama trebala odobriti izuzeće od plaćanja poreza. Vjerojatno ćete lakše dobiti izuzeće od plaćanja poreza kao neprofitna organizacija ako nudite nešto što je ispod standardne cijene, ali se to možda neće uklopiti u vaš poslovni plan te će zahtijevati organiziranje prikupljanja sredstava da biste pokrili razliku između prihoda i troškova. S druge strane, revolucionarna ponuda vrijednosti može stvoriti priliku za visoku profitabilnost i veće razmjere, zbog čega struktura profitnog poduzeća može izgledati privlačno.

Koja je veličina tržišta i koliko biste mogli biti profitabilni uslužujući to tržište? Koliko novaca je moguće potrošiti ili se već troši godišnje na potrebe koje vaša organizacija želi ispuniti? Jednostavnije je izgraditi profitno poslovanje kad se veličina tržišta mjeri u desecima milijuna ili milijardi dolara, nego u samo 500 000 dolara godišnje. Profitabilnost je isto važna. Poduzećima s malom profitnom maržom teže je održati se na tržištu jer mogu biti jako podložna fluktuacijama prihoda. Ako znate da ćete na svakom novčiću zarađenom od prodaje izgubiti 10 posto, jasno je da trebate dati prednost neprofitnom poduzeću, umjesto profitnom.

KAPITAL

Zahtjevi kapitala često igraju značajnu ulogu u donošenju odluke o osnivanju profitnog ili neprofitnog poduzeća. Ako znate da nećete moći vratiti novac investorima ili zajmodavcima uz dodatan povrat, jedini profitni investitor kojeg ćete moći angažirati bit ćete vi sami. Ako ne možete prikupiti ili nemate dovoljno potrebnog kapitala, morate ozbiljno razmotriti neprofitno ustrojeno poduzeće ili ponovno porađiti na svom poslovnom planu da biste počeli sporije i s manje novaca.

Koliko novaca vam je potrebno da biste pokrenuli poduzeće? Možete li otvoriti poduzeće s manje od predviđenog iznosa i doći do određita postupno ili vaš poslovni plan zahtijeva da prvo postignete određene ciljeve za koje su potrebna značajna sredstva prije nego možete pokrenuti poslovanje? Jednom kad utvrdite iznos i vremenski plan potreba za financiranjem, trebat ćete potražiti opcije za pronalazak tog kapitala. Ako vam je potrebno, primjerice, samo 100 000 dolara da pokrenete svoje poduzeće, pred vama će biti puno opcija. Međutim, ako vam je potrebno nekoliko milijuna dolara, fleksibilnost će vam biti znatno umanjena.

Koliko će vam novaca trebati da nastavite s rastom poslovanja? Na koji će vam se način potrebe za kapitalom promijeniti kroz prve dvije, pet ili

10 godina? Ako nemate dovoljno sreće da točno pogodite model koji će vam omogućiti da sami održavate svoje poduzeće, bit će vam potreban dodatan vanjski kapital da biste ostvarili profitabilno poslovanje (kao profitno poduzeće) ili jednostavno održivo poslovanje (kao neprofitno). Profitabilnost ili održivost ne znači ujedno i kraj potrebe za kapitalom. Ako se želite proširiti na nova tržišta ili povećati organizaciju, vjerojatno će vam trebati više sredstava.

Hoćete li imati imovinu na osnovu koje ćete moći posuđivati? Dug je praktična opcija za neprofitna i profitna poduzeća koja imaju ili planiraju steći imovinu koju će moći iskoristiti kao jamstvo za otplatu duga. Poduzeća sa značajnom imovinom, poput onih u stambenom sektoru i sektoru mikrokreditiranja, jednostavnije dolaze do zajmova. Manji zajmovi radnog kapitala dostupni su za poduzeća s potraživanjima na osnovu kojih mogu posuđivati. Značajna je razlika između profitnog i neprofitnog poduzeća da će zaklade prije odobriti zajmove s kamatnim stopama ispod tržišne kvalitetnim neprofitnim poduzećima. Ti zajmovi trebaju ispuniti zahtjeve ulaganja povezanog s određenim programom (eng. program-related investment – PRI), gdje zajam pridonosi dobrotvornoj svrsi zaklade, a prihod nije značajna svrha zajma (za koji se obično otplaćuju kamate po stopi nižoj od tržišne).

Može li porezna struktura znatno utjecati na vaše poslovanje? Neprofitna poduzeća često imaju povlasticu izuzeća od plaćanja poreza na prihod i imovinu. Ali što ako vaše poduzeće neće imati veliki prihod ili imovinu? Izuzeće od plaćanja poreza u tom slučaju neće znatno utjecati na vaš odabir pravne strukture. Međutim kad bi iznos poreza na prihod ili imovinu imao veliki učinak na održivost vašeg poslovanja, odabir neprofitne strukture mogao bi imati značajan učinak na dugoročni uspjeh vašeg poduzeća. Ako je glavni praktični izvor vašeg kapitala filantropija, izuzeće od plaćanja poreza može uvelike olakšati prikupljanje kapitala u obliku darovnica. Vlada često radi programe za koje se mogu prijavljivati samo neprofitne organizacije. Ako je tijek financiranja koje dolazi od države neophodan za održivost vašeg poduzeća, preporučljivo je da odaberete strukturu neprofitne organizacije.

KONTROLA

Profitna i neprofitna poduzeća imaju vrlo različite oblike kontrole i sustave upravljanja, tako da je važno odrediti koliko kontrole trebate imati nad svojim poduzećem. Neprofitni oblici poduzeća općenito su fleksibilniji od profitnih zbog zahtjeva koje organizacija treba ispuniti da bi se kvalificirala kao neprofitna.

Koliko su povjerljivost i tajnost važni vama i vašem poduzeću? Profitna poduzeća u privatnom vlasništvu mogu biti vrlo tajnovita kad se radi o njihovim poslovnim informacijama: povrati poreza su povjerljivi, plaće su povjerljive, dobit je povjerljiva i poslovni planovi su povjerljivi. Za neke je poduzetnike to pitanje privatnosti. Za ostale kontrola nad takvim informacijama znači stjecanje konkurentske prednosti. Međutim, neprofitnim poduzećima zakon nalaže da posluju sa što većim stupnjem transparentnosti. U SAD-u sva neprofitna poduzeća, izuzevši najmanja, moraju predati detaljnu godišnju poreznu prijavu koja je javna informacija i kao takva uključuje objavljivanje imovine, prihoda, troškova i plaća najvažnijih zaposlenika. Nadalje, ta je informacija često dostupna i na internetu ili je možete dobiti od organizacija poput GuideStara.

Možete li samostalno voditi i financirati svoje poduzeće? Ako imate potpunu kontrolu nad poduzećem, u velikoj ste mjeri fleksibilni da vodite organizaciju na način na koji želite. Možete odlučiti poslovati tako da uvijek zaradite samo dovoljno da se pokrijete, da nikad ne isplaćujete dividendu ili čak da dio svoje dobiti dajete raznim dobrotvornim udrugama. Čim počnete tu kontrolu dijeliti s drugima, stvarate mogućnost raskola. Možete vjerovati da su roditelji, braća i sestre, suprug/supruga, životni partner, bliski prijatelji ili mentori dobri partneri, međutim, mnoga su poduzeća narušila te odnose. Rasprave oko novca često su u srži međusobnih podjela. Ako na samom početku dobro razmislite o pitanjima dijeljenja kontrole, smanjit ćete mogućnost kasnijeg nastanka raskola.

Hoćete li trebati dijeliti kontrolu s investitorima? U poduzećima se krajnje ovlasti uglavnom daju upravnom odboru. Investitori mogu, a i ne moraju imati većinu u odboru, ali jednom kad počnete surađivati s investitorom orijentiranim na povrat uloženog, vaš stupanj fleksibilnosti bit će znatno umanjen. U većini slučajeva imate vrlo ozbiljnu obvezu prema investitorima da uvijek imate na umu njihove najbolje interese. To je zakonska obveza poznata kao fiducijarna obveza koja zahtijeva da obveze prema investitorima postavite iznad svojih interesa. U SAD-u postoji sve jači pokret da se interesi većih investitora uključe u korporativne strukture te da se upravnom odboru omogući neka vrsta zaštite ako odluči balansirati interese dioničara s drugim opravdanim društvenim interesima poput zaštite okoliša. Međutim, to ne prikriva komplikacije koje mogu nastati nakon prihvaćanja kapitala od investitora ili zajmodavca koji imaju legitimna očekivanja za isplatom povrata koji se zasniva na riziku.

Hoćete li trebati ili htjeti dijeliti kontrolu s javnim interesima? Kad imate neprofitno poduzeće, upravni odbor poduzeća vodi se prvenstveno javnim interesima. Kao poduzetnik trebate razumjeti da kako se krećete od isključive kontrole prema dijeljenoj kontroli, stavljate svoju sudbinu i sudbinu svog

poduzeća u ruke drugih. Upravni odbori često osnivače isključe iz poduzeća jer su njihova primarna obveza dobrobit samog poduzeća, investitori ili društvo. Pri odabiru partnera, investitora ili članova upravnog odbora za svoje poduzeće trebate odabrati osobe koje dijele vašu viziju poslovanja i kojima možete povjeriti upravljanje onime što može postati vaše životno djelo.

ODABIR NAJBOLJEG PRAVNOG OBLIKA

Tek nakon što ste odgovorili na sva prethodna pitanja možete početi razmišljati o tome koji pravni oblik želite za svoju organizaciju. Jednom kad ozbiljno počnete razmišljati o pravnom ustrojstvu, vjerojatno ćete se htjeti savjetovati s odvjetnikom, no, najprije razmotrite sve različite opcije. U nastavku slijedi pregled pet osnovnih organizacijsko-pravnih oblika sa svim njihovim prednostima i nedostacima, kao i primjeri organizacija koje su usvojile te pravne oblike. Navedeni primjeri su iz SAD-a, ali je moguće povući analogije i u mnogim drugim zemljama.

Profitno poduzeće

Društvena poduzeća mogu preuzeti standardni profitni oblik, poput dioničkog društva, društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) ili trgovca pojedinca. Jedna je od osnovnih prednosti profitnog poduzeća da može koristiti veliki fond investicijskog kapitala. Budući da društvena misija nije dio pravne strukture, upravni odbor i poduzetnik dužni su pobrinuti se da poduzeće ispunjava svoje obveze prema zajednici. Odluka o tome koju vrstu profitnog poduzeća otvoriti često se donosi prema poreznim zahtjevima. Investitori rizičnog kapitala gotovo uvijek su zainteresirani za ulaganja u dionička društva, iako se dobit može oporezivati na razini društva i opet kao dividenda na razini investitora. Neki pojedinačni investitori daju prednost društvima s ograničenom odgovornošću jer je porezno to povoljniji oblik poduzeća zbog čega nema dvostrukog oporezivanja.

Prednosti:

- Poznata struktura koju ne treba dodatno objašnjavati
- Relativno jednostavan način prikupljanja novca putem temeljnog kapitala ili zaduživanja
- U SAD-u je na taj način lakše pristupiti darovnicama, zajmovima i tehničkoj pomoći kroz vladinu Upravu za mala poduzeća
- Jednostavno za prodati ili zatvoriti (sve dok možete otplatiti vjerovnike)
- Lakše je profitno poduzeće preustrojiti u neprofitno nego neprofitno u profitno
- Obilje primjera najboljih praksi iz prošlosti u upravljanju profitnim poduzećima

Nedostaci:

- Društveni cilj nije ugrađen u strukturu, već ovisi o rukovodstvu
- Plaća se porez na prihod i imovinu
- Upravljanje je pretežito usmjereno na usluživanje dioničara, stvaranjem jake fiducijarne obveze kako bi se postupalo u skladu s najboljim interesima dioničara ostvarivanjem dobiti za njih
- Nije moguće prihvatiti darovnice zaklada ili neoporezive priloge

Primjeri:

- Compartamos Banco je meksička banka za mikrokreditiranje koja je iz neprofitnog prešla u profitno poslovanje, a nakon toga su i njene dionice uvrštene na burzu.
- D.light design je privatno poduzeće koje se bavi prodajom povoljnih solarnih LED svjetala u zemljama u razvoju. U poduzeće su uložili razni investitori iz Silikonske doline (područja u SAD-u s koncentracijom elektroničke industrije).
- Grameenphone nudi povoljne usluge mobilnog telefoniranja Bangladešu. Osnivač je prikupio kapital od tzv. poslovnih anđela u gradu New Yorku prije potpisivanja s partnerima Grameen Bank i norveškim telekomom – Telenor. Na inicijalnoj javnoj ponudi dionica Grameenphonea u Bangladešu došlo je do prekomjernog upisa dionica, koji je ujedno bio i dotad najveći u zemlji.
- Whole Foods Market Inc. je kompanija čiji su dionice izlistane na burzi i koja donira 5% svoje dobiti dobrotvornim udrugama.

Profitno poduzeće sa socijalnom dimenzijom

Takva poduzeća preuzimaju profitnu strukturu i rade značajne istupe prema društvenim ciljevima. Postoje razni načini na koje se to može postići. Neke od tih struktura postoje već desetljećima, poput zadruga (koje mogu biti profitne ili neprofitne) i poduzeća u vlasništvu zaposlenika. Druge strukture su nove, poput trgovačkih društava za opće dobro (zakon usvojen u Marylandu, SAD) i niskoprofitnih društava s ograničenom odgovornošću, odnosno L3C-ova (koji su sada zakonom odobreni u nekoliko država SAD-a). Drugi oblici profitnih poduzeća uključuju dionička društva čiji su većinski vlasnici zajednice s kontrolnim paketom dionica koje čine povlaštene dionice, nedionička društva i poduzeća s fleksibilnom svrhom (što je u državi Kalifornija trenutno u fazi razmatranja).

Prednosti:

- Iste prednosti kao kod standardnih profitnih poduzeća
- Moguće je osigurati određenu razinu posvećenosti ispunjenju društvenih ciljeva organizacije kroz upravljačku strukturu

- Dodatne opcije za prikupljanje kapitala (primjerice, jednoj zakladi je jednostavnije uložiti u L3C kroz PRI – ulaganje povezano s određenim programom)
- Tržišne koristi od usmjerenosti na socijalna pitanja

Nedostaci:

- Kontrola može biti više raspršena (neki društveni poduzetnici to smatraju prednošću)
- Društvena dimenzija možda neće izdržati poteškoće u poslovanju ili pravne izazove
- Investitori možda neće htjeti ulagati u ove oblike poslovanja bez snažne društvene motivacije
- Opcije izlaska iz te strukture mogu biti ograničenije nego kod standardnih profitnih poduzeća

Primjeri:

- Equal Exchange (zadruga) u okviru pravedne trgovine prodaje organske proizvode poput kave, čaja, čokolade i grickalica od poljoprivrednika iz cijelog svijeta.
- Impact Makers (nedioničko društvo) poduzeće je koje nudi usluge savjetovanja za upravljanje i zatim svu svoju dobit donira dobrotvornim organizacijama.
- Maine's Own Organic Milk Company (L3C) osnovali su mljekari i investitori da bi prodavali organsko mlijeko koje mljekari proizvode.
- Seventh Generation (trgovačko društvo za opće dobro) proizvodi neškodljive proizvode za čišćenje i donira 10% svoje dobiti dobrotvornim udrugama.

Hibridno poduzeće

Umjesto da budu ograničene na odabir između profitnog i neprofitnog oblika poduzeća, neke organizacije odlučile su iskoristiti prednosti i jednog i drugog kroz stvaranje upravljačkih struktura i izradu ugovora koji povezuju profitne i neprofitne strukture u jednu zajedničku hibridnu strukturu. Ponekad profitno poduzeće stvara neprofitno. Primjerice, profitna brokerska tvrtka Charles Schwab & Company otvorila je povezano neprofitno poduzeće, Schwab Charitable, koje upravlja aktivnostima donatorskog fonda. U nekim drugim slučajevima neprofitno poduzeće stvara profitno. To se uglavnom događa kad se želi nastaviti s aktivnostima koje više pripadaju standardnom poslovanju.

Prednosti:

- Neprofitni i profitni subjekti zadržavaju prednosti specifične za obje pravne strukture.

- Otvaranje podružnice može zaštititi neprofitni status matičnog poduzeća uklonjenjem nevezanog prihoda (ako postane prevelik u odnosu na veličinu matičnog poduzeća).
- Podružnica štiti matično poduzeće od odgovornosti koje proizlaze iz aktivnosti podružnice.
- Prodaja profitne podružnice moguća je po samostalnoj odluci neprofitnog poduzeća.

Nedostaci:

- Jednom kad se imovina klasificira kao dio neprofitnog poduzeća, ona ostaje u neprofitnom sektoru i nije je moguće prebaciti natrag u profitni sektor.
- Za zatvaranje neprofitnog povezanog društva potrebno je neto imovinu prebaciti na drugu neprofitnu organizaciju.
- Treba voditi računa da koristi prelaze iz profitnog u neprofitno poduzeće (ne obrnuto) te da se poštuju ograničenja za dobrotvorne udruge.
- Ako je profitno poduzeće glavni izvor financiranja za neprofitnu organizaciju, može biti teško razlikovati bazu financiranja neprofitnog poduzeća.
- Dodatni režijski troškovi za dvije organizacije.

Primjeri:

- Zaklada tvrtke Hewlett-Packard neprofitna je zaklada koja je povezana s matičnim poduzećem Hewlett-Packard Co. Iako su zaklade dioničkih društava formalno odvojene od društva, društvo često primjenjuje de facto kontrolu.
- Zaklada Greyston je budistička dobrotvorna organizacija. Pekara Greystone povezano je društvo u stopostotnom vlasništvu zaklade i zapošljava osobe u nepovoljnom položaju koji prave kakao kolače za poduzeće Ben & Jerry's koje se bavi proizvodnjom sladoleda.
- Neprofitna zaklada Mozilla, čiji su osnivači tvorcima pretraživača Firefox Web, otvorila je profitno poduzeće Mozilla Corp. da bi upravljala prodajom i distribucijom pretraživača. To su učinili nakon što je Google počeo Mozilli plaćati desetke milijuna dolara kao rezultat ugovora o oglašavanju, zbog čega je neprofitni status zaklade Mozilla bio ugrožen.

Neprofitna organizacija s poduzećem usmjerenim na ispunjenje određene misije

To su obično neprofitne organizacije s izuzećem od plaćanja poreza čiji prihod je jasno povezan s njihovom društvenom misijom. Mnoge vrste neprofitnih organizacija ostvaruju prihod prodajom proizvoda ili usluga, što uključuje i kazališta, muzeje, fakultete i trgovine rabljenim predmetima. Bilo kakav prihod ostvaren poslovnim poduhvatom organizacija treba iskoristiti

za unapređivanje svoje misije. Za razliku od profitnog poduzeća, prihod se neće distribuirati investitorima ili dioničarima (iako taj prihod može otplatiti zajmove).

Prednosti:

- Nema oporezivanja prihoda vezanog za misiju.
- Postoji mogućnost prikupljanja filantropskih sredstava da bi se pokrila razlika između troškova pružanja određenog proizvoda ili usluge i prihoda.
- Mogućnosti za stvaranje prednosti u prodaji na temelju dobrotvornog karaktera poduzeća.

Nedostaci:

- Dva cilja znače da ponekad dolazi do ustupaka.
- Pristup kapitalu je ograničen na tradicionalne neprofitne resurse, poput filantropije i duga.

Primjeri:

- Benetech gotovo isključivo posluje u okviru poduzeća orijentiranog na misiju s kombiniranom strukturom prihoda. Prihodi od proizvoda ili usluga uglavnom nisu dovoljni da plate pun trošak vođenja poduzeća tako da darovnice i donacije popunjavaju tu prazninu.
- TransFair je glavna organizacija za izdavanje certifikata pravedne trgovine u SAD-u koja uzima naknadu za certifikate iz opskrbnog lanca robe kojom se trguje po načelu pravedne trgovine, poput kave, banana i kaka, čime pune veći dio proračuna svoje organizacije.
- Goodwill je nacionalna mreža lokalnih neprofitnih poduzeća koja se bave recikliranjem, prodajom proizvoda i pružanjem uslugama obučavanja zaposlenika.

Neprofitne organizacije

Društvena misija tradicionalnih neprofitnih organizacija jasna je i nedvosmislena. One sva svoja sredstva prikupljaju kroz donacije novca, proizvoda ili vremena i ne posjeduju poduzeća s vlastitim prihodom. Primjeri tradicionalnih neprofitnih organizacija uključuju dobrotvorne udruge i zaklade definirane člankom 501(c)(3).

Prednosti:

- Nema sukoba između rada poduzeća i društvenih ciljeva.
- Uključene osobe imaju odbitak poreza na donacije koje se koriste da bi se izravno pomoglo osobama u nepovoljnijem položaju ili, ako se radi o zakladi, da bi se pomoglo drugim dobrotvornim udrugama u obliku darovnica.

Nedostaci:

- Ovisnost o tradicionalnom načinu prikupljanja sredstava da bi se osigurao rad organizacije.

Primjeri:

- Zaklada Robin Hood prima donacije od tisuća ljudi godišnje koje se prikupljaju i daju neprofitnim udrugama da bi se ublažila razina siromaštva u gradu New Yorku.
- Mercy Corps prima darovnice, donacije, materijalnu pomoć i državna sredstva koja koristi da bi financirala pomoć kod nastalih katastrofi i ulagala u projekte gospodarskog razvoja.
- Music in Schools Foundation (Zaklada Glazba u školama) plaća satove glazbe u siromašnom školskom okrugu Ravenswood u Istočnom Palo Altu u državi Kaliforniji.

ZAKLJUČAK

Svijet je trenutačno suočen s velikim problemima. Sve više ljudi svoju pažnju usmjerava na rješavanje tih problema. Stari modeli tradicionalnih profitnih organizacija i dobrotvornih udruga nisu više dostatan alat za suočavanje s tim izazovima. U budućnosti će vjerojatno biti dominantna poduzeća koja su usmjerena na više od samog ispunjenja financijskih ciljeva te neprofitne organizacije koje poduzeća doživljavaju kao ključni dio ove velike društvene promjene.

Kreatori politika reagiraju na ova promjenjiva vremena prihvaćanjem novih oblika društvenog djelovanja koji se nalaze negdje između dviju krajnosti tradicionalnog poslovanja i tradicionalnih dobrotvornih organizacija. Možete očekivati nove organizacijske oblike koji će pokazivati upravo te, sve prisutnije hibridne značajke. Vjerujem da će nove generacije poslovnih i društvenih lidera u potpunosti odbaciti ono što će doživljavati kao lažnu dihotomiju prošlosti te prihvatiti nove strukture koje će na transparentan način pružati više društvenih koristi. I poslovni i društveni sektor promijenit će se i krenuti u tim smjerovima, a društvo će zbog te promjene biti bolje.

Ideja za ovaj članak nastala je tijekom sastanka kojeg su organizirali Savez za društveno poduzetništvo (Social Enterprise Alliance) i Institut Aspen 2007. godine, netom prije održavanja godišnjeg Sastanka za društveno poduzetništvo kojeg organizira Savez. Ovim putem htio bih se zahvaliti vodećim osobama u društvenom poduzetništvu i zakonodavstvu koje su omogućile takvo inspirativno okupljanje. Ujedno se želim zahvaliti Jeffu

Rauenhorstu, Joan Mellei i Barbari Morrison za njihovu pomoć u istraživanju i sastavljanju ovog eseja. Naposljetku, želio bih se zahvaliti Joshui Mintzu, potpredsjedniku i glavnom savjetniku Zaklade John D. & Catherine T. MacArthur, kao i Robertu Wexleru, partneru u odvjetničkom društvu Adler & Colvin, za njihovu pomoć u izradi konačne verzije ovog članka.

Poduzetništvo u službi zajednice

