

# Perspektive društvenog poduzetništva u Hrvatskoj na primjeru udruge

---

Ujčić, Elena

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:740593>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-25**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Elena Ujčić

## **PERSPEKTIVE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ NA PRIMJERU UDRUGE** (završni rad)

Rijeka, 2020.



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**  
Poslovni odjel  
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

**PERSPEKTIVE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U  
HRVATSKOJ NA PRIMJERU UDRUGE**  
(završni rad)

MENTOR

dr. sc. Davor Širola, prof.v.š.

STUDENT

Elena Ujčić

MBS: 24230000/14

Rijeka, rujan 2020.

**VELEUČILIŠTE U RIJECI  
POSLOVNI ODJEL**

Rijeka, 27.07.2020.

**ZADATAK  
za završni rad**

**Pristupnici: Elena Ujčić**

**MBS: 2423000023/14**

Studentici preddiplomskog stručnog studija **PODUZETNIŠTVO** u Rijeci izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

**PERSPEKTIVE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U  
HRVATSKOJ NA PRIMJERU UDRUGE**

**Sadržaj zadatka:**

U teoretskom dijelu završnog rada objasniti osnovne pojmove i važnost društvenog poduzetništva te posebno istaknuti pravne oblike u kojima djeluju društveni poduzetnici. Analizirati trendove i aktualnu situaciju s razvojem društvenog poduzetništva u Europi, svijetu i Republici Hrvatskoj na temelju GEM istraživanja, kao i analiza izrađenih u strateškim dokumentima na nacionalnoj razini. Predstaviti obuhvat djelovanja udruge odabrane za praktičnu analizu društvenog poduzetništva u hrvatskom okruženju. Analizirati prednosti i nedostatke predmetne udruge, te obrazložiti potencijale za daljnje djelovanje. Slijedom informacija prikupljenih putem intervjua s odgovornom osobom u udruzi opisati detalje djelovanja udruge, posebice u novonastalom okruženju izazvanom pandemijom zbog bolesti Covid-19.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

**Zadano: 27.07.2020.**

**Predati do: 15.09.2020.**


**Mentor:**

  
Dr. sc. Daver Širola, prof.v.š.

**Pročelnica odjela:**

  
Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

**Zadatak primila dana: 27.07.2020.**

  
Elena Ujčić

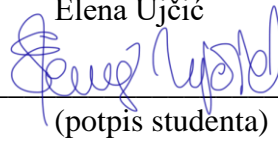
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupnici

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Perspektive društvenog poduzetništva u hrvatskoj na primjeru udruge“ izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Davora Širole, prof.v.š..

Elena Ujčić



---

(potpis studenta)

## Sažetak

Društveno poduzetništvo je relativno novi kompleksan pojam za koji još uvijek ne postoji službena definicija. U prvom dijelu rada objašnjena je uloga društvenog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji, pojašnjeno njegovo pojmovno određenje razlika između klasičnog i društvenog načina poslovanja kao i karakteristike društvenog poduzetnika, opisani neki od najvažnijih pravnih oblika socijalnog poduzetništva i kao što su udruge, zadruge, zaklade te su pojašnjena njihova obilježja i ono što ih čini specifičnima, za kraj ovog djela pojašnjen utjecaj socijalnog poduzetništva na ekonomiju i društvo. U nastavku je opisano društveno poduzetništvo u svijetu i Europi gdje je taj koncept puno bolje prihvaćen u odnosu na područje RH, pojašnjen je pojam GEM istraživanja i uspoređeni su oblici društvenih poduzeća, zakonodavni okviri te prihvaćenost koncepta društvenog poduzetništva između deset zemalja EU. U ovom radu opisano je i društveno poduzetništvo u RH, te strategija njegovog razvoja i ciljevi koji se žele postići tom inicijativom. Za kraj rada napravljena je analiza društvenog poduzetništva na primjeru udruge „KŠR Gorovo“ Opatija

Ključne riječi: socijalno poduzetništvo, društvene vrijednosti, socijalna ekonomija, GEM, udruga

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Uloga društvenog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji .....	2
2.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva .....	2
2.2. Pravni oblici društvenog poduzetništva .....	5
2.2.1. Udruga .....	5
2.2.2. Zadruga.....	6
2.2.3. Ustanova.....	7
2.2.4. Zaklada.....	7
2.3. Utjecaj socijalnog poduzetništva na ekonomiju i društvo .....	8
3. Društveno poduzetništvo u svijetu i Europi .....	10
3.1. Global Entrepreneurship Monitor– GEM .....	10
3.2. Društveno poduzetništvo u Europi .....	11
4. Potencijali društvenog poduzetništva u Hrvatskoj .....	18
4.1. Društveno poduzetništvo u RH.....	18
4.2. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u RH.....	19
4.3. SWOT analiza.....	20
4.3.1. Snage.....	20
4.3.2. Slabosti.....	22
4.3.3. Mogućnosti .....	23
4.3.4. Prijetnje .....	24
5. Analiza društvenog poduzetništva na primjeru udruge „KŠR Gorovo“ Opatija .....	25
5.1. Pravilnik o poslovanju .....	25
5.2. Misija i vizija .....	27
5.3. Temeljni poslovni procesi.....	28
5.3. Ljudski resursi i unaprjeđivanje.....	31
5.4. SWOT analiza.....	34
5.5. Intervju sa direktorom organizacije .....	34
6. Zaključak.....	38
Literatura .....	39
Popis slika.....	40



Popis tablica.....	40
--------------------	----

## **1. Uvod**

U ovom radu pojašnjen je koncept društvenog poduzetništva s kojim na žalost šira javnost na ovim prostorima još uvijek nije dovoljno upoznata samim time nije ispunjen potpuni potencijal koji nudi ovakav način poslovanja. Društveno poduzetništvo je spona između privatnog i društvenog sektora. Specifično je po tome što mijenja pogled na društvene problematike koje su dugi niz godina zanemarivane od strane institucija. Ono je smjernica jednog boljeg društva i razvoja budućeg poduzetništva. U svijetu je taj koncept jako dobro prihvaćen već dugi niz godina te je izraslo u zaseban pravni subjekt. Govoreći o društvenom poduzetništvu stavlja se naglasak na poslovanje koje za razliku od klasičnog poduzetništva za cilj nema profit nego višu društvenu svrhu

## **2. Uloga društvenog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji**

### **2.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva**

U Hrvatskoj, pa tako ni u zemljama u okruženju ne postoji jedinstveno pojmovno 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 (Lupšić et al., 2012., 14). Pojam socijalnog poduzetništva (social entrepreneurship), star je tek nekoliko desetljeća, iako se socijalno-poduzetnička praksa može prepoznati u različitim oblicima kroz povijest. Smatra se da korijeni socijalnog poduzetništva sežu unazad do 18. stoljeća, kada je industrijalac Robert Owen počeo štiti svoje zaposlenike tražeći načine da poboljša njihove radne uvjete, osiguravajući odgovarajuće obrazovanje njima i njihovim obiteljima i uključujući ih u različite kulturne aktivnosti (Širola, 2014., 24). Kako bismo mogli čim bolje razumjeti pojam društvenog poduzetništva potrebno je napraviti razliku između pojmova društvenog poduzetništva u odnosu na društveno odgovorno poslovanje pod kojim se podrazumijeva izdvajanje dijela dobiti za određene društvene ciljeve. Naime, društveno odgovorno poslovanje može se stimulirati poreznom politikom i promicanjem opće kulture sudjelovanja u humanitarnim i drugim aktivnostima, dok se kod socijalnog poduzetništva ne misli na povremeno sudjelovanje u društveno korisnim akcijama, već razumijeva vrsta poduzetništva koja je u potpunosti orijentirana isključivo na ostvarenje društvenih ciljeva (Širola, 2014., 115).

Socijalno poduzetništvo podrazumijeva primjenu poduzetničkih načela u društvenom sektoru – organizacijama čiji osnovni cilj nije stvaranje dobiti, već ‘socijalna vrijednost’ – općedruštvena korist, odnosno unaprjeđenje kvalitete življenja. Eventualno ostvarena dobit ulaže se u razvoj organizacije, odnosno stvaranje dodatnih koristi – vrijednosti koje su teško financijski mjerljive. (Širola, 2014., 24).

Kriteriji prepoznavanja socijalnog poduzetnika (Vlada RH):

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

Tablica 1. Sličnosti i razlike tradicionalnih i socijalnih poduzetnika

<b><u>TRADICIONALNI PODUZETNIK</u></b>	<b><u>SOCIJALNI PODUZETNIK</u></b>
Uviđa priliku za uspjeh svog poduzeća	Uviđa priliku poboljšanja života drugih
Ima sposobnosti uočavanja problema, pronalaženja rješenja i upornost u njihovu provođenju	
Preuzima rizik	
Prihvaća odgovornost	
Dobit je cilj (maksimizacija dobiti)	Dobit je sredstvo održanja misije (održiva dobit)
Želi biti bogat	Obogaćuje druge
Dobit koristi i ulaže kako bi generirao još dobiti	Dobit koristi i ulaže kako bi pomogao onom segmentu ljudi kojima je pomoć najpotrebnija
Fokusira se na kratkoročnu financijsku dobit	Fokusira se na dugoročne ciljeve
Štiti intelektualno vlasništvo	Dijeli zaštićeno intelektualno vlasništvo cijele zajednice
Teži intelektualnom vlasništvu	Teži k povećanju ukupnog intelektualnog vlasništva
Neovisan	U zavisnom položaju
Sam svoj šef	Šef svoje sudbine
Zadržava kontrolu	Odriče se kontrole
Pouzda se u vlastite vještine i znanja	Pouzda se u znanja i iskustva ljudi koji ga okružuju i podupiru
Nema ograničenje prilikom generiranja ideja	Generiranje ideja ograničeno je misijom

Izvor: Širola, 2014., 25

## **2.2. Pravni oblici društvenog poduzetništva**

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 (Lupšić et al., 2012., 29)

Ako nije stvoren specifičan pravno-organizacijski oblik, socijalno poduzetništvo se pojavljuje u različitim oblicima: udrugama, dobrotvornim društvima, organizacijama uzajamne pomoći, socijalnim poduzećima, zakladama, zadrugama, centrima za zapošljavanje i sl. Najčešći oblici u svim državama su udruge i zadruge (Širola, 2014., 115).

### **2.2.1. Udruga**

Udruga (prema Zakonu o udrugama) je 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, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja. (<http://www.poduzetnickicentar-aktiva.com/udruge/>).

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 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 (suvenera, rukotvorina). Udruge koje imaju vlasništvo nad nekretninama, dohodak mogu ostvarivati kroz iznajmljivanje istih (Lupšić et al., 2012., 34).

Udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača. Osnivač udruge može biti svaka poslovno sposobna fizička osoba ako joj poslovna sposobnost nije oduzeta u dijelu sklapanja pravnih poslova. Osnivač može biti i pravna osoba. a registraciju udruge stvarno je nadležna opća uprava, a zahtjev podnosite nadležnom upravnom tijelu u županiji na čijem je području sjedište udruge (<https://gov.hr/moja-uprava/aktivno-gradjanstvo-i-slobodno-vrijeme/udruge/osnivanje-i-registracija-udruga/417>)

### **2.2.2. 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 osnovana (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Zadruga>; 10.09.2020).

Zadruge 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 (Lupšić et al., 2012., 37).

Zadruga se temelji na zadružnim načelima (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Zadruga>):

- dragovoljno i otvoreno članstvo
- nadzor poslovanja od strane članova
- gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela
- samostalnost i neovisnost
- obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruge
- suradnja među zadrugama
- briga za zajednicu

Zadruga ima skupštinu kao najviše tijelo zadruge. Također mora imati i nadzorni odbor od najmanje tri člana, te upravitelja. U zadruzi koja ima manje od dvadeset članova poslove nadzornog odbora može obavljati skupština zadruge (Lupšić et al., 2012., 33)

### **2.2.3. Ustanova**

Ustanova je pravni subjekt čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno zakonom o ustanovama. Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Ustanova je samostalna u obavljanju svoje djelatnosti i u poslovanju sukladno zakonu, na zakonu utemeljenom propisu i aktu o osnivanju. Rad ustanova je javan. Ustanova može u pravnom prometu stjecati prava i preuzimati obveze, može biti vlasnikom pokretnih i nepokretnih stvari, te može biti strankom u postupcima pred sudovima, drugim državnim organima i tijelima s javnim ovlastima. Ustanovu može osnovati domaća i strana fizička i pravna osoba, ako za obavljanje određene djelatnosti ili za određene ustanove nije zakonom drugačije određeno (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Ustanova>)

### **2.2.4. Zaklada**

Zaklada je imovina, neprofitna organizacija sa svojstvom pravne osobe, osnovana radi postizanja određene dobrotvorne, humanitarne, kulturne, prosvjetne i slične svrhe. U pravilu se događa da pojedinac ali često i poduzeća, odrede osnivanje zaklade i sredstva (financijska sredstva, neko pravo ili imovinu) koja trebaju poslužiti postizanju namijenjene svrhe. Osnivači zaklade prilikom osnivanja zaklade trajno namjenjuju određenu imovinu zakladnoj svrsi (osnovna imovina). Osnovna imovina se ne smije umanjivati, već se ona investira radi povećanja, a godišnji se prihod koristi za filantropske namijene. Mogući načini povećanja imovine su i primanje darova i donacija, organiziranje određenih aktivnosti i sl. (<http://www.udruga-mi.hr/forum/opcenito-o-zakladama/pojam-zaklada/>).



### 2.3. Utjecaj socijalnog poduzetništva na ekonomiju i društvo

Socijalno poduzetništvo se pokreće radi stvaranja socijalno pravednog društva u kojem pojedinci i društvene grupe imaju neposredne koristi od svog rada, a pritom brinu o prirodnom okolišu i utječu na stvaranje dobrobiti i samopoštovanja, što utječe na poboljšanje kvalitete života u zajednici. Socijalno poduzetništvo omogućuje brže i efikasnije suočavanje s novim potrebama koje postojeće institucije ne mogu zadovoljiti. Posebna koncepcija i aktivnosti sa ugrađenom socijalnom komponentom omogućuje bržu i bolju prilagodljivost i zadovoljenje potreba većeg broja ljudi (Perčin, 2011., 11).

Glavne karakteristike socijalnog poduzetništva su ekonomska dimenzija i društvena dimenzija.

Obilježja ekonomske dimenzije su:

- proizvodnja ili pružanje usluga
- tržišno je orijentirano – postoji određena razina rizika
- imaju udio volonterskog rada

Obilježja društvene dimenzije su:

- građanska inicijativa
- rade za dobrobit svojih članova, korisnika u lokalnoj zajednici
- profit se reinvestira u lokalnu zajednicu ili u buduće aktivnosti

Slika 1. Stvaranje društvenoekonomskih veza koje rezultiraju koristima za društvo



Izvor: <https://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/>

### **3. Društveno poduzetništvo u svijetu i Europi**

Značajan dio europskog gospodarstva namijenjen je stvaranju dobri za ljude koji nisu investitori ili vlasnici. Poznata kao „socijalna ekonomija“, uključuje zadruge, uzajamna društva, neprofitne udruge, zaklade i socijalna poduzeća. Djeluju na vrlo širokom broju komercijalnih aktivnosti, pružaju široku paletu proizvoda i usluga na europskom jedinstvenom tržištu i stvaraju milijune radnih mjesta. Socijalna poduzeća također su pokretač socijalnih inovacija ([https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en))

#### **3.1. Global Entrepreneurship Monitor– GEM**

Istraživanje aktivnosti društvenog poduzetništva Global Entrepreneurship Monitor (GEM) temelji se na intervjuima sa 167 793 odrasle osobe u 58 gospodarstava u 2015. godini, i prema tome je najveća komparativna studija socijalnog poduzetništva na svijetu (Bosma et al., 9).

GEM izvješće o socijalnom poduzetništvu za 2015. i 2016. godinu dostavlja niz ključnih rezultata iz masovnog prikupljanja podataka koje je tijekom 2015. godine provelo Globalno udruženje za istraživanje poduzetništva. Podaci iz 58 gospodarstava ukazuju na to da postoji značajan udio u društveno poduzetničkom djelovanju u svijetu; međutim, postoje velike razlike u stopama među gospodarstvima. Definicija široke mjere socijalnog poduzetništva usvojena u ovom izvješću uključuje pojedince koji započinju ili trenutno vode bilo koju vrstu aktivnosti, organizacije ili inicijative koja ima posebno socijalni, okolišni ili društveni cilj.

Prema ovoj definiciji, čak je jedan od 10 pojedinaca u Australiji i SAD-u socijalni poduzetnik. Izrael, Luksemburg i Irska također imaju visoke stope socijalnog poduzetništva, kao i subsaharske afričke ekonomije, poput Kameruna i Senegala. Prethodna izvješća GEM-a pokazala su da mnoga subsaharska gospodarstva također karakterizira mnoštvo malih i poduzetničkih aktivnosti vođenih potrebama. Sve zajedno, to može ukazivati da su u ovoj regiji socijalne inicijative pojedinaca često vođene potrebama koje proizlaze iz lokalne zajednice.

Zapadna Europa, Australija i SAD - područja s najvišom prosječnom razinom ekonomske dobrobiti i institucionalnog razvoja - imaju najviše omjere između socijalnog

poduzetništva u operativnoj fazi i socijalnog poduzetništva u početnoj fazi. To signalizira visoke stope konverzije, vjerojatno kao rezultat institucionalnih mehanizama potpore, kao što su namjenski objekti za podršku poduzetnicima i kulturama koje cijene post-materijalizam.

Od ukupnog broja svjetskih socijalnih poduzetnika, GEM procjenjuje da je 55% muških, a 45% ženskih osoba. Ova rodna razlika u društveno poduzetničkom djelovanju znatno je manja od približno 2:1 rodne razlike u komercijalnoj poduzetničkoj aktivnosti koja se nalazi u nekim gospodarstvima (Bosma et al., 29).

### **3.2. Društveno poduzetništvo u Europi**

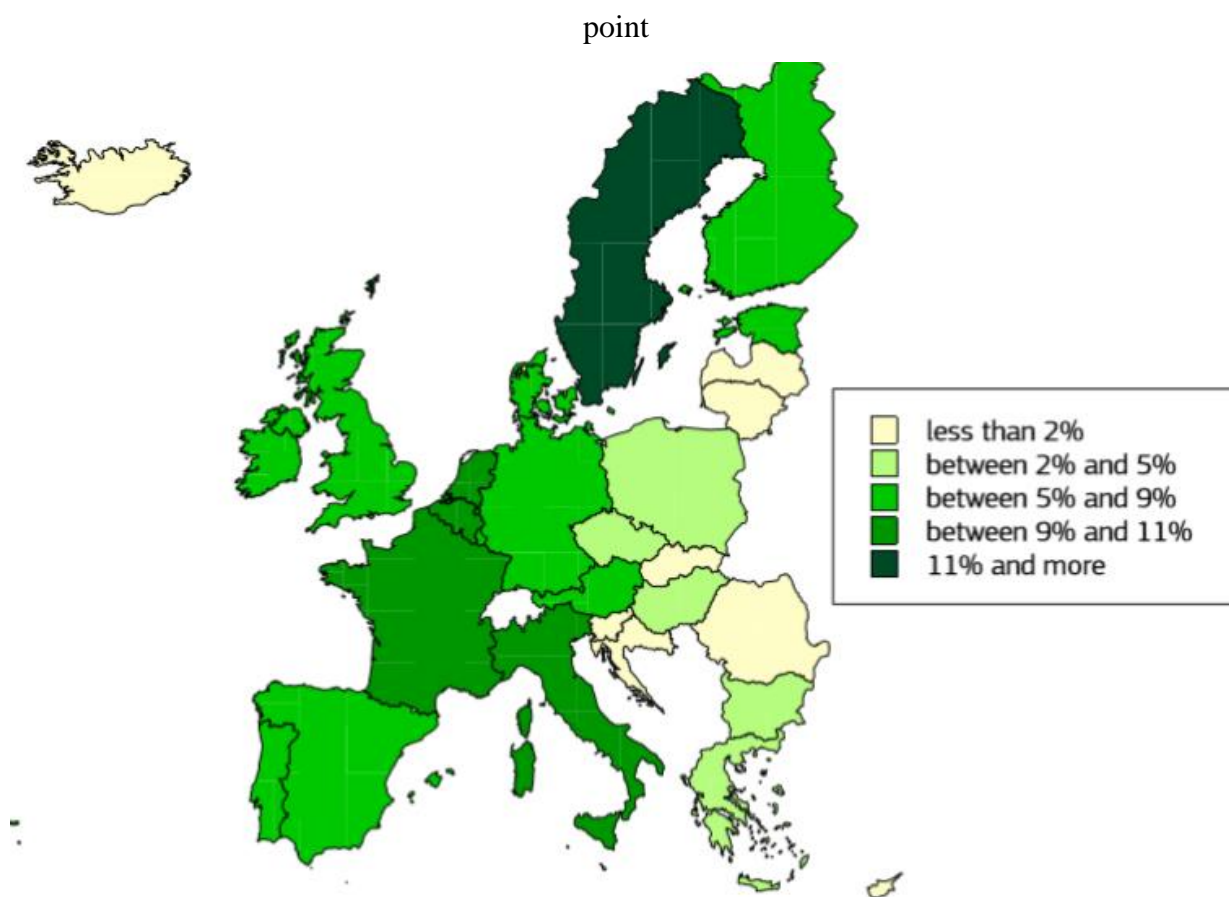
Društveno poduzetništvo u Europi bavi se opširnim brojem komercijalnih djelatnosti te pruža široku paletu proizvoda i usluga na europskom tržištu gdje stvara milijune radnih mjesta. U Europi se 2 milijuna poduzeća bavi društvenim poduzetništvom, što predstavlja 10% svih poduzeća u EU. Više od 11 milijuna ljudi što je oko 6% zaposlene populacije EU radi u poduzećima koja se bave socijalnom ekonomijom ([https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en)).

Recesija i financijska kriza koja je 2008. godine pogodila tržište Europske unije i šire, dodatno je naglasila potrebu za promišljanjem drugačijih modela gospodarskog razvoja. Rezultat globalne financijske krize vidljiv je u svim značajnijim ekonomskim i socijalnim pokazateljima kao što su pad BDP-a, rast javnog duga te povijesno visoki iznosi nezaposlenih i stope siromaštva. S ciljem prevladavanja posljedica ekonomske i socijalne krize te pripreme za ostale izazove 21. stoljeća, Europska unija je 2010. godine usvojila Strategiju Europa 2020 kojom se naglašavaju tri glavna prioriteta (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. Godine:10):

- pametan rast koji se temelji na poticanju obrazovanja i inovacijama;
- održiv rast kojim se naglašava važnost „zelene“, energetske učinkovite i konkurentnije ekonomije i
- uključiv rast kojim se želi postići ekonomska, socijalna i teritorijalna kohezija kroz poticanje ekonomije usmjerene na zapošljavanje

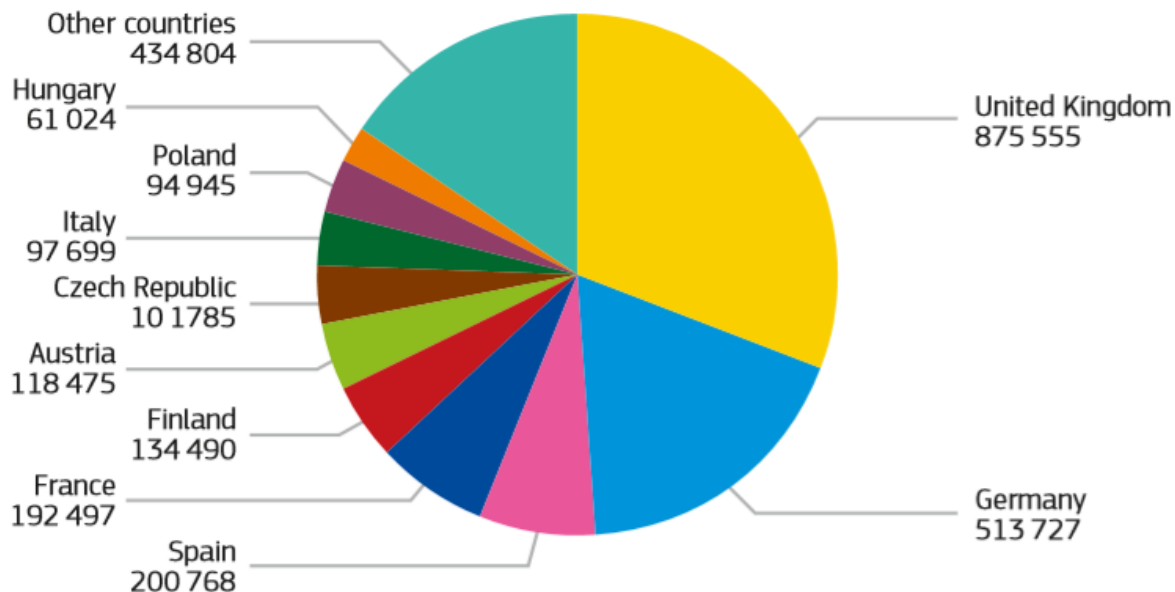
Do točnih podataka o socijalnoj ekonomiji i organizacijama koje je čine vrlo je teško doći, dijelom zbog nedostatka standardizacije vrsta organizacija u državama, a dijelom zbog oskudne pažnje koju statistički zavodi tradicionalno posvećuju tim vrstama subjekata. Ipak, najnovije procjene omogućuju prvu analizu njenog sastava.

Slika 2. Udio zaposlenih u društvenom poduzetništvu po državama



Izvor: European Commission, 2013., 48

Slika 3. Broj organizacija koje se bave društvenim poduzetništvom po državama (Top 10)



Izvor: European Commission, 2013., 48

Komparativni prikaz normativnog okvira u EU-u (Vojvodić, Banović, 2019., 113):

Njemačka:

- Prihvaćenost koncepta društvenog poduzetništva: ne poznaje unificiranu definiciju društvenog poduzetništva. Društveni poduzetnici su definirani kao “akteri koji osnivaju društvena poduzeća i organizacije individualnim građanskim angažmanom kako bi adresirali postojeće socijalne potrebe i izazove s inovativnim poduzetničkim pristupom”. Jak utjecaj angloameričkog change-maker pristupa koji zastupa Ashtoka.
- Oblici društvenih poduzeća: dugu tradiciju soc. ekonomije. Nemaju poseban zakonom predviđen oblik, koriste različite pravne forme, a najčešće statuse ograničene odgovornosti (GmbH). Nosioци su određenih javnih pogodnosti koje uključuju posebne porezne i fiskalne olakšice.
- Zakonodavni okvir: Funkcioniraju prema postojećem zakonodavnom okviru i nemaju posebnih zakonodavnih odredbi koje se tiču društvenog poduzetništva. Godine 2013. uveden status društva s ograničenom odgovornošću sa socijalnom

misijom (gGmbH), i dalje pod pravom trgovačkih društava – oblik koji mora ispuniti brojne uvjete koji uključuju i neprofitnu svrhu.

#### Francuska:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Koncept označava inicijative privatno-javnog partnerstva sa socijalnim ciljem, profitne inicijative koje uključuju socijalne inovacije ili pak sve te aktivnosti ujedinjene pod nazivom “društvena odgovornost poduzeća” (RSE) koji je vrlo uspješan u zemlji. Lexgeneralis: Zakon o socijalnoj i solidarno ekonomiji (2014) regulira pojam društvene ekonomije.
- Oblici društvenih poduzeća: zadruge, uzajamna društva i fondacije uključene u ekonomsku aktivnost ne slijede posebnu proceduru ili uvjete.
- Zakonodavni okvir: Zakon o socijalnoj i solidarnoj ekonomiji (Economiesocialeetsolidarie), izglasan 2014. s ključnim naglascima na priznanje solidarne ekonomije, osnaživanje umrežavanja entiteta, pravodobno informiranje radnika o stanju poslovanja, lokalnoj javnoj inicijativi u razvoju sektora. Zakon o društvima od javnog interesa iz 2001. (Société coopérative d’Intérêt Collectif) – zadružna društva od javnog interesa nova pravna forma. Članstvo mora uključivati radnike i korisnike, a predviđene su tzv. odredbe assetlocka.

#### Belgija:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: pojam je prepoznat 2008. uvođenjem raznih ministarstava koja se bave kreiranjem regionalne politike razvoja. Društvena poduzeća i aktivnosti pod utjecajem su WISE definicije i bave se radnom integracijom osoba u nepovoljnijem položaju.
- Oblici društvenih poduzeća: tzv. poduzeća sa socijalnom svrhom – ispunjavaju Statutom određene društvene ciljeve. Glasačka prava moguća posjedovanjem min. 1/10 predstavničkih dionica.
- Zakonodavni okvir: brojni su regionalni dekreti iz 1990-ih kojima se podržava razvoj WISE –poduzeća i zapošljavanje ranjivih skupina

#### Poljska:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: društvena poduzeća prepoznata prvi put 2003. Aktom o socijalnom zapošljavanju
- Oblici društvenih poduzeća: Najpopularniji oblici društvenih poduzeća: zadruge, socijalne zadruge, uzajamna društva, udruge, fondacije i centri za socijalnu integraciju – jedinice za aktivaciju zapošljavanja fizički i mentalno ograničenih osoba.
- Zakonodavni okvir: Zakon o javnoj dobrobiti i volonterskom radu iz 2003.; prvi Zakon o socijalnom zapošljavanju (2003), Zakon o udrugama i fondovima, Zakon o profesionalnim centrima aktivacije i Zakon o socijalnim zadrugama iz 2006. Zapošljavaju osobe s posebnim potrebama integrirajući ih preko rada a da su pritom obvezane zapošljavati najmanje 50% osoba s posebnim potrebama.

#### Slovačka:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Prepoznaju društvena poduzeća prvi put tzv. Slovačkim pravnim aktom 2008. Kvalifikacija društvenih poduzeća uglavnom vezana uz WISE kvalifikaciju radne integracije.
- Oblici društvenih poduzeća: Prepoznaju društvena poduzeća prvi put tzv. Slovačkim pravnim aktom 2008. Kvalifikacija društvenih poduzeća uglavnom vezana uz WISE kvalifikaciju radne integracije.
- Zakonodavni okvir: Nacionalna Strategija za razvoj socijalne ekonomije 2015., Slovački legalni akt 2008. kojim prepoznaju društvena poduzeća te kojim se dopunjuje Zakon 5/2004 o službi za zapošljavanje uvodi kvalifikaciju društvenih poduzeća koja može djelovati pod bilo kojim pravnim oblikom, uvjetovano zapošljavanjem osoba u nepovoljnom položaju i reinvestiranjem 30% profita u novi proizvodni ciklus.

#### Švedska:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Društvena poduzeća s ciljem integriranja marginaliziranih skupina ljudi na tržištu rada definirana kao radno integrirajuća socijalna poduzeća (arbetsintegrationsföretag), posebice od strane vladinih tijela koji financijski podupiru WISE start-up-ove.



- Oblici društvenih poduzeća: Joint-stock kompanije (Aktiebolag), zadružne ekonomske asocijacije (Ekonomiskaföreningar) trgovačka društva (Handelsbolag).
- Zakonodavni okvir: Zakon o slobodi izbora (Lagen Om Valfrihet, LOV). Pravo građana da izabiru pružatelja usluga socijalne skrbi (koji ulaze i društvena poduzeća), Akcijski plan za privatni i neprofitni sektor N2010/1894/ENT

#### Finska:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Akt o socijalnim poduzećima / Act on Social Enterprise (1351/2003) koji ograničava poduzeća na polje radne integracije
- Oblici društvenih poduzeća: Većinom WISE pristup
- Zakonodavni okvir: Akt o socijalnim poduzećima 1351/2003

#### Italija:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Ustavno priznanje socijalne ekonomije uz priznanje prave kategorije Impresa Sociale Zakon 155/2006 o socijalnim poduzećima.
- Oblici društvenih poduzeća: Neprofitne organizacije za socijalne ciljeve tzv. ONULUS. Zadruga (korisničke, proizvodne i radne, agrikulturne, udomiteljske, stambene, ribarske, miješane, socijalne). Udruge Društvena poduzeća – Impresa Sociale.
- Zakonodavni okvir: Zakon 381/1991 o socijalnim zadrugama, Zakon 155/2006 o društvenim poduzećima, Zakon 106/2016 o reformi trećeg sektora; čl. 6 odnosi se na poboljšanje pravnog statusa društvenih poduzeća Zakon 142. i 241. iz 1990. modaliteti u kojim lokalna javna uprava unutar vlastite nadležnosti upravlja djelatnošću socijalne skrbi.

#### Španjolska:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Ustav iz 1978. referira se u općem i posebnom dijelu na socijalnu ekonomiju u čl.1/9, 34/40/129. Zakoni kojima se regulira postojanje i djelovanje društvenih poduzeća uglavnom se bave radnom integracijom/WISE kvalifikacija.

- Oblici društvenih poduzeća: Uz postojeće klasične organizacije socijalne ekonomije udruge, zadruga i fondacije najvažniji institucionalni oblici jesu neprofitna društva uzajamne koristi, društva u vlasništvu radnika vrsta društvenog poduzeća s visokim potencijalom za poslovanje, gdje se glavnina kapitala dijeli između zaposlenika, razni oblici sigurnih kuća i utočišta, centri za zapošljavanje, agrikulturna i ribarska društvima
- Zakonodavni okvir: Zakon 27/1999 o zadrugama socijalne inicijative: ekonomska aktivnost usmjerena na zapošljavanje socijalno isključenih, predviđa dioničare radnike i zaposlenike. Zakon 44/2007 o socijalnoj integraciji prati WISE definiciju društvenih poduzeća; Zakon 5/2011 (Konomia Social) – entiteti socijalne ekonomije djeluju unutar postojećeg zakonodavnog okvira.

#### Velika Britanija:

- Prihvaćenost koncepata društvenog poduzetništva: Društvena poduzeća: Community Interest Company (CIC) Regulations 2005.
- Oblici društvenih poduzeća: Dionička društva – Company limited by shares (CLS); društva s ograničenom odgovornošću – Company limited by Guarantee (CLG); poduzeća sa zajedničkim interesom – Community Interest Company (CIC) Industrial and Provident Societies (IPS); dobrotvorna društva trgovci pojedinci – Sole trader i partnerstva Partnership.
- Zakonodavni okvir: Public Service Social Value Act 2013 Finance Bill – porezne olakšice na socijalne investicije. Community Interest Company Regulations 2005.

## **4. Potencijali društvenog poduzetništva u Hrvatskoj**

Unatoč dugoj tradiciji zadrugarstva u Republici Hrvatskoj, u ovom trenutku još se uvijek ne može se govoriti i o visokoj razvijenosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Prve zadruge osnovane su na hrvatskom tlu prije gotovo 150 godina. Zadruge su bile snažne gospodarske institucije, ali i pokret koji je imao utjecaj na politička kretanja. Zadruge su zadržavale stanovništvo na lokalnom području, okupljale pojedince sa zajedničkim interesom i usmjeravale ih na poslovanje kroz sustav. Svi prihodi ostvareni u zadruzi ostajali su njenim članovima, a vrijednosti lokalnoj i životnoj sredini zadrugara. Zadruge su tako doprinijele uvećanju zaposlenosti, jačale poziciju i sudjelovanje zaposlenika, suzbijale siromaštvo, snažile ruralni razvoj, osiguravale pravednu raspodjelu, itd. dakle promovirale sve vrijednosti karakteristične i za društveno poduzetništvo (OECD, 2015., 15).

### **4.1. Društveno poduzetništvo u RH**

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 (Lupšić et al., 2012., 27).

Međutim, u Hrvatskoj šira javnost socijalna poduzeća doživljava pomalo negativno, jer nisu dovoljno transparentne, a mnoge institucije i tvrtke nisu informirane o ulozi i prirodi takvih organizacija. Štoviše, u Hrvatskoj se čini da je vlada i dalje glavni pružatelj usluga socijalne

skrbi, a to je ograničilo prenošenje usluga socijalne skrbi na socijalna poduzeća. Nadalje, različiti evolucijski trendovi socijalnih poduzeća koja postoje u zemlji (uključujući udruge, zadruge, decentralizirane ustanove socijalne skrbi, zaštićene radionice, društva za uzajamnu pomoć, dobrotvorne organizacije i vjerske organizacije) ostavili su zbunjujući skup različitih organizacijskih struktura nakon njih, od kojih mnogi nemaju jasne zakonske okvire koji reguliraju njihovo poslovanje (OECD, 2015., 5).

## **4.2. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u RH**

Opći cilj Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2020. je uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti, te pravednija raspodjela i upravljanje društvenim bogatstvom.

Posebni ciljevi:

1. Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva;
2. Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika;
3. Promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz sve oblike obrazovanja;
4. Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom (OECD, 2015., 20)

Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 25. travnja 2013. godine donijela Odluku o osnivanju Radne skupine za izradu Strategije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Odluka je službeno nadopunjena Rješenjem o imenovanju predsjednika, zamjenice predsjednika i članova Radne skupine donesenim na sjednici Vlade Republike Hrvatske održanoj 18. srpnja 2013. godine (OECD, 2015., 39).

Kako bi bili obuhvaćeni svi dionici koji su relevantni za navedeni sektor Vlada RH osnovati će Savjet za razvoj društvenog poduzetništva. Činiti će ga predstavnici relevantnih tijela državne uprave, socijalnih partnera, organizacija civilnog društva i ostalih dionika.

Tijelo zaduženo za upravljanje provedbom Strategije će svake godine sastavljati izvješće o njenoj provedbi. U prvom tromjesečju 2017. godine obaviti će se periodična evaluacija provedbe. Na temelju rezultata evaluacije, u drugom tromjesečju 2017. godine može se usvojiti revidirani plan aktivnosti Strategije za preostalo razdoblje. U prvom tromjesečju 2020. godine obaviti će se završna evaluacija provedbe, koja će poslužiti za pripremu i usvajanje nove Strategije razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje nakon 2020. godine (OECD, 2015., 40).

### **4.3. SWOT analiza**

Preduvjet za ispravni odabir strategije je analiza situacije. Pod tim se podrazumijeva da poduzeće treba sagledati vanjske i unutarnje čimbenike kako bi spoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj. Sve veća dinamičnost koja je prisutna na tržištu primorava poduzetnike da pažljivo odabiru način na koji će se natjecati sa konkurencijom. SWOT analiza je jedan od instrumenata kojima se manager može poslužiti u kreiranju strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svako poduzeće mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom se kontekstu ova analiza može razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjski prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava ([https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza) 11.09.2020).

#### **4.3.1. Snage**

Snage se ističu u području u kojima organizacija ostvaruje uspjeh i razlikuje se u odnosu na svoje konkurente (OECD, 2015., 40):

- Postojanje podrške razvoju unutar samog sektora društvenog poduzetništva (mreže CEDRA HR, SEFOR, ZEF), temeljene na inicijativi iz civilnog društva

- Postojanje različitih inicijativa društvenog poduzetništva u lokalnoj zajednici
- Duga tradicija zadrugarstva u Republici Hrvatskoj
- Poticanje društveno-poduzetničkih inicijativa organizacija civilnog društva od strane državne vlasti kroz postojeću Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. Godine
- Postojanje organizacija koje su u mogućnosti poticati i promicati društveno poduzetništvo (regionalne razvojne agencije, društveno poduzetničke mreže, zaklade, Regionalni centri podrške i županijske organizacije)
- Postojanje investicijskih potpora za razvoj poduzetništva od strane državnih institucija (Poduzetnički impuls)
- Razvoj poticajnog okruženja za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj (Strategija razvoja poduzetništva 2013.-2020.)
- Razvijenost sektora civilnog društva u području pružanja socijalnih usluga u zajednici
- Nejasno i neusuglašeno razumijevanje društvenog poduzetništva među dionicima
- Negativne konotacije komunalnih i neprofitnih oblika gospodarskog djelovanja koje se proglašava neproduktivnim i neopravdanim i veže ih se s razdobljem državne, planirane ekonomije
- Nepostojanje analiza, slabo, premda rastuće, prepoznavanje potencijalnih koristi društvenog poduzetništva za socio-ekonomski razvoj
- Postojeći sustavi podrške društvenog poduzetništva nemaju javnu institucionalnu podršku na nacionalnim, županijskim i lokalnim razinama pa se značajna količina resursa troši na pribavljanje sredstava za održivost sustava
- Manjak kvalitetnog i jasnog zakonodavnog okvira vezanog uz društveno poduzetništvo
- Manjak financijskih instrumenata dostupnih potencijalnim društvenim poduzetnicima (kreditni, jamstveni fondovi, društveno odgovorno investiranje, zakladništvo)
- Niska poželjnost društvenih poduzetnika kao klijenata financijskih institucija zbog manjka poslovnog iskustva i vještina te nedostatka kolaterala/zaloga za financiranje

- Postojanje interesa za razvoj društveno odgovornog poslovanja i investiranja u zajednicu i društveno poduzetništvo u dijelu poslovnog sektora, s uspostavljenim suradničkim mehanizmima i programima (Mreža za DOP, Zajednica za DOP HGK, HRPSOR, sektorska udruženja - HUB)

#### 4.3.2. Slabosti

U analizi slabosti definiraju se nedostaci usluga/proizvoda, odnosno ono u čemu je organizacija slabija od ostalih konkurenata na tržištu (OECD, 2015., 40):

- Manjak vidljivosti društveno i okolišno odgovornih proizvoda i usluga na tržištu
- Nedostatno osjetljiv sustav javne nabave na kvalitetu i odgovornost (pozitivne društvene, ekološke i ekonomske učinke) proizvoda i usluga
- Nerazvijeni mehanizmi dokumentiranja i statističkog praćenja društvenog poduzetništva
- Manjak jasnih i pouzdanih podataka o veličini i utjecaju sektora društvenog poduzetništva
- Slaba razvijenost i umreženost regionalnih i lokalnih centara potpore društvenim poduzetnicima
- Nedovoljno stručna upravljačka struktura unutar sektora (društvenog) poduzetništva
- Manjak poslovnih vještina kod postojećih i potencijalnih društvenih poduzetnika
- Slaba uključenost u međunarodne poslovne i suradničke mreže društvenih poduzetnika (klasteri, razmjena znanja)
- Malen i nepovezan korpus znanja i programa izobrazbe za društveno poduzetništvo u formalnom obrazovnom sustavu
- Kašnjenja i nekoherentnost reforme sustava socijalne skrbi, uključujući i razvoj socijalnih usluga u zajednici
- Slabo razvijen koncept društvenog poduzetništva u kontekstu zapošljavanja socijalno ugroženih i marginaliziranih skupina (socijalnog zapošljavanja)
- Neusklađenost sustava obrazovanja s potrebama tržišta rada

- Nepostojanje nacionalnog sustava i metodologije za mjerenje utjecaja društvenih poduzetnika
- Slabi kapaciteti dionika za ugradnju društvenih/okolišnih kriterija u svoje procese upravljanja

### 4.3.3. Mogućnosti

Analiziraju se u odnosu na vanjsku okolinu u kojoj organizacija djeluje ili namjerava djelovati (OECD, 2015., 41):

- Visoka razina prepoznatljivosti društvenog poduzetništva na europskoj razini
- Pojačana svijest dionika o potrebi promišljanja alternativnih ekonomskih modela zbog krize liberalnog kapitalizma
- Veliki raspon inovacija u području društvenog poduzetništva širom svijeta i kod nas s ubrzanom razmjenom informacija
- Dostupna i brza međunarodna suradnja i razmjena informacija i znanja □ Nove suradnje, međusektorska umrežavanja i partnerstva na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
- Sve veći raspon institucionalnih rješenja za poticaj društvenog poduzetništva širom Europske unije i svijeta
- Sustavna financijska potpora razvoju društvenog poduzetništva kroz europske fondove i programe (Europski socijalni fond, Europski program za socijalne promjene i inovacije)
- Potrebe za proizvodima i uslugama zbog nedovoljnog angažmana tržišnih i javnih subjekata u slabije razvijenim regijama Republike Hrvatske
- Razvijen sustav obrazovnih ustanova i programa kao potencijalna mreža za širenje društveno poduzetničkih kompetencija
- Perspektive reforme sustava socijalne skrbi, u smjeru decentralizacije i lokalizacije pružanja socijalnih usluga
- Rastuća svjesnost o važnosti sektora društvenog poduzetništva kod državnih, regionalnih i lokalnih institucija



#### 4.3.4 Prijetnje

Pri analiziranju prijetnji potrebno je postaviti pitanje koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju udjela na tržištu, a koji mogu rezultirati i ugrožavanjem postojanja organizacije (OECD, 2015., 41):

- Zloupotreba koncepta društvenog poduzetništva za aktivnosti koje nisu u skladu s njegovim načelima i vrijednostima
- Izjednačavanje društvenog poduzetništva s neprofitnim sektorom
- Moguće administrativne prepreke zbog neprepoznavanja punog potencijala društvenog poduzetništva od strane državnih/javnih
- Nefleksibilnost zakonodavnog okvira za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva
- Izostanak suradnje institucija: nacionalnih, regionalnih, lokalnih
- Nevidljivost ostvarenih pozitivnih efekata poslovanja društvenih poduzetnika

## **5. Analiza društvenog poduzetništva na primjeru udruge „KŠR Gorovo“ Opatija**

Klub za Športsku rekreaciju „Gorovo“ djeluje već šezdeset godina, prvenstveno na području grada Opatije te na teritoriju Primorsko-goranske županije; njegov rad je također priznat na razini Republike Hrvatske te je za svoje djelovanje tijekom godina osvojio razna priznanja i nagrade od strane struke.

Iako se njegovo djelovanje bazira na sportskoj rekreaciji uspješno surađuje i s turističkom zajednicom kao i s vrtićima, školama, domovima za umirovljenike, raznim udrugama te centrima za rehabilitaciju osoba s poteškoćama u razvoju i invaliditetom.

Slika 4. Logo „ Kluba za športsku rekreaciju: Gorovo“ Opatija



Izvor: facebook stranica „KŠR Gorovo“

### **5.1. Pravilnik o poslovanju**

Klub za športsku rekreaciju „Gorovo“ posluje u skladu Zakona o udrugama. Cilj zakona je osigurati učinkovito djelovanje udruga sa svojstvom pravne osobe te stvoriti preduvjete za djelotvorno financiranje programa i projekata koji su od interesa za opće dobro a provode ih udruge u Republici Hrvatskoj.

Načelo djelovanja udruga prema Zakonu o Udrugama sastoji se od pet točaka:

- NAČELO NEOVISNOSTI - „Djelovanje udruge temelji se na načelu neovisnosti što znači da udruga samostalno utvrđuje svoje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti, svoj unutarnji ustroj i samostalno obavlja djelatnosti koje nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom.“ (čl. 6. ZOU-a). U ovom slučaju udruga djeluje na području sportske rekreacije te joj je cilj promovirati zdrav život i rekreaciju među svim dobnim skupinama uz provođenje raznih aktivnosti i manifestacija kojih je svaka prilagođena i dobnj skupini i različitim interesima krajnjih korisnika.
- NAČELO JAVNOSTI - „Djelovanje udruge temelji se na načelu javnosti. Javnost rada udruge uređuje se statutom, u skladu sa Zakonom.“ (čl. 7. ZOU-a). Načelo javnosti i transparentnosti podrazumijeva javnu objavu financijskih izvještaja i to putem Registra neprofitnih organizacija i Registra udruga. Pod isto ti načelo također spada i načelo dobrog financijskog upravljanja i kontrole što bi značilo da je upravno tijelo udruge zaduženo za planiranje izradu i realizaciju financijskog plana te da je odgovorno po pitanju računovodstva i dužno izraditi izvještaje kako bi se lakše postizali ciljevi, zaštitili resursi i smanjila mogućnost njihovog neadekvatnog korištenja i prijevare.
- DEMOKRATSKI USTROJ – „Djelovanje udruge temelji se na načelu demokratskog ustroja, što znači da udrugom upravljaju članovi na način da unutarnji ustroj udruge mora biti zasnovan na načelima demokratskog zastupanja i demokratskog načina očitovanja volje članova.“ (čl. 8. ZOU-a). Upravni odbor ove udruge broji sedam članova na čelu sa predsjednikom udruge. Svi članovi kluba njih dvjestotinjak sastaju se jednom godišnje na skupštini na kojoj se rezimira protekla godina te se raspravlja o budućim planovima za rad udruge. Svaki sastanak skupštine mora imati pripadajući zapisnik koji se potom čuva te se u slučaju zahtjeva šalje nadležnim institucijama.
- NAČELO NEPROFITNOSTI- „Djelovanje udruge temelji se na načelu neprofitnosti, što znači da se udruge ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti, ali može obavljati gospodarsku djelatnost, sukladno zakonu i statutu.“ (čl. 9. ZOU-a) Neprofitnost je stoga jedna od temeljnih karakteristika udruge, o čemu govori zakonska definicija udruge. To ne znači da je udruzi zabranjeno ili da je isključena od obavljanja bilo kakve gospodarske djelatnosti. Udruga smije obavljati

gospodarsku djelatnost, ali obavljanje iste djelatnosti mora planirati te jednu ili više gospodarskih djelatnosti koje namjerava obavljati mora upisati u svoj statut.

- **NAČELO SLOBODNOG SUDJELOVANJA U JAVNOM ŽIVOTU-** „Djelovanje udruge temelji se na načelu slobodnog sudjelovanja u javnom životu, što znači da udruge slobodno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika, kao i u oblikovanju javnog mnijenja te izražavaju svoja stajališta, mišljenja i poduzimaju inicijative o pitanjima od njihova interesa.“ (čl. 10. ZOU-a).

## **5.2. Misija i vizija**

Misija je razlog postojanja poduzeća. Ona označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća koji se razlikuje se od poduzeća do poduzeća, opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova.

- **SVRHA** - Misija mora sadržavati razlog zbog kojeg poduzeće postoji Razlog može biti različito koncipiran čak i za istorodna poduzeća. Za KŠR „Gorovo“ to je širenje svijesti o zdravom životu i važnosti sportske rekreacije.
- **STRATEGIJA PODUZEĆA** - Strategijom se definira područje u kojem poduzeće djeluje, razlozi njegova postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, razlikovne sposobnosti koje proizlaze iz tih prednosti te posebna pozicija koju će poduzeće zauzeti. Udruga djeluje na području Sportske rekreacije, postoji kako bi poboljšala kvalitetu života stanovnika na području Opatije, a što se tiče konkurentskih prednosti uz konstantno doškoloavanje kadra i praćenje trendova korisnici su prepoznali kvalitetu udruge te automatski postala jedna od najboljih na ovom području.
- **STANDARDI PONAŠANJA** – Način ponašanja kojega se moraju pridržavati svi zaposlenici uključujući i menadžment
- **VRIJEDNOSTI** – Temeljna uvjerenja koja zaposlene vode u njihovom u njihovom radu i ostvarenju ciljeva. U ovom slučaju bih istaknula marljivost, stručnost, odanost udruzi i ljubav prema onome što zaposlenici rade

Vizija je jasna predodžba budućih događaja tj. dugoročnog željenog rezultata unutar kojeg su zaposlenici slobodni prepoznati i rješavati probleme koji stoje na putu do njezina ostvarenja. Ona odgovara na pitanje što poduzeće želi postići u budućnosti te samim time usmjerava energiju zaposlenika prema zacrtanom cilju. Idealna slika poduzeća u budućnosti, ako je dobro definirana sadrži dvije osnovne komponente to su osnovna ideologija i predvidiva budućnost.

Osnovna ideologija definira prirodu jedne organizacije, odnosno njezin identitet, a sastoji se od dva dijela: osnovne vrijednosti (Osnovna vrijednost koja predstavlja sustav vodećih načela po kojima se vodi organizacija i njezine aktivnosti) i osnovne svrhe (Osnovna svrha najvažniji je razlog postojanja organizacije).

Predvidiva budućnost: sastoji se od toga da se predvide dugoročni ciljevi (10 – 30 godina), te način na koji se oni planiraju ostvariti. Ona opisuje kako će izgledati budućnost, rezultate prema kojima teži poduzeće te vrijednosti na kojima se planira bazirati poslovanje.

### **5.3. Temeljni poslovni procesi**

Poslovni proces je strukturiran, analitičan, među funkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva kontinuirano unapređenje. On predstavlja ponavljajući tijek aktivnosti s jasno definiranim početkom i završetkom te u više ili manje konstantnim intervalima kreira vrijednost za kupce. Predstavljaju element organiziranja tj. mehanizam strukturnog integriteta, upute za sastavljanje različitih komponenti rješenja, sredstvo za dizajn mjernih instrumenata i sustava te pružanje povratne informacije o operacijama.

Najčešća pitanja:

- Kada započeti ili završiti s određenim događajem?
- Tko brine o procesu? Tko je zadužen za koju aktivnost unutar procesa?
- Zašto se i na koji način (kako) izvršava proces?
- Koji su inputi i outputi procesa?
- Gdje će se inputi transformirati u outpute?

Sa stajališta udruge na prethodno postavljena pitanja možemo odgovoriti preko primjera neke od manifestacija koje klub organizira.

- Termini za održavanje manifestacija poznati su odmah početkom godine pošto ih je potrebno uskladiti s terminima manifestacija ostalih klubova ili udruga zbog ograničenog izbora lokacije na kojima se takve manifestacije održavaju (npr. predbilježba za korištenje dvorane). Isto tako važno je da se obavijest o događanju na vrijeme proslijedi do udruga odnosno klubova koji sudjeluju na manifestaciji kako bi se oni također stigli organizirati i prijaviti na vrijeme. Najuzi aspekt vremenskog planiranja je početak i kraj manifestacije odnosno vrijeme trajanja koje se najčešće računa prema iskustvu s prijašnjim manifestacijama iste vrste.
- O samome procesu najčešće se brine direktor udruge tako da unaprijed izračuna trajanje manifestacije i aktivnosti koje će se na njoj provoditi te delegira zaposlenike tako da je svaki zaposlenik zadužen za određeni segment (disciplinu).
- Sam proces izvršavanja procesa nadovezuje se na prethodno naveden način izvršavanja što bi značilo da iako je svaki zaposlenik zadužen za određeni segment za čije izvršenje je kvalificiran, skup tih segmenata u konačnici čini manifestaciju uspješnom (konkretno to bi značilo da je svaki trener zadužen za izvršenje i nadgledanje discipline za koju je kvalificiran, skup tih disciplina čini sportsku manifestaciju).
- Pošto se u ovom slučaju ne radi o proizvodnji kao input se stavlja ljudski faktor odnosno zaposlenike koji su organizirali manifestaciju i prilagodili ju sudionicima, u transformaciju inputa bi spadalo održavanje same manifestacije (sportske igre) a kao output se navodi zadovoljstvo sudionika.
- Inputi će se transformirati u outpute na samom terenu za vrijeme održavanja manifestacije gdje je za uspješnu transformaciju ključan ljudski faktor i dobra organizacija bez ikakvih propusta.

Različite perspektive gledanja na poslovne procese objašnjeni su na primjeru godišnjeg testiranja sve predškolske djece s područja Opatije:

- **Financiranje:** KŠR Gorovo 90% svojih aktivnosti financira putem natječaja koji su raspisani od strane grada, županije ili države, a ostalih 10% posto iz vlastitih prihoda (članarine). Ti natječaji se nalaze na web stranicama uzmimo konkretno županije gdje uz naziv natječaja stoje i uputstva uz odgovarajući obrazac koji služi kao prijavnica za natječaj. Obrazac se sastoji od općeg dijela (naziv udruge, adresa, oib, osoba ovlaštena za zastupanje, broj računa, ...). Zatim se traži da se pobliže opiše aktivnost za koju se traži financiranje, počevši od naziva u ovom primjeru navedena je „Olimpijada vrtića“, mjesto održavanja su svi ogranci Vrtića Opatija te završni događaj u Sportskoj dvorani Marino Cvetković. Vrijeme provođenja projekta je od 4. mjeseca do kraja 6. mjeseca, Ciljana skupina su sva predškolska djeca upisana u vrtić s područja Opatije te se traži kratki opis same provedbe odnosno tijeka projekta. U obrascu je također nužno ispuniti i dio koji se odnosi na financiranje npr. Izvore financiranja projekta: dali se manifestacija planira u potpunosti financirati iz tog natječaja, hoće li klub sufinancirati manifestaciju iz vlastitih sredstava i sponzorstava, također je potrebno razraditi rashode koliko novaca je potrebno za dnevnice, za nabavu nove opreme ako je potrebna. Isto tako je važno navesti podatke o do sada realiziranim projektima jer kada su natječaji u pitanju uvijek imaju prednost udruge koje su već provodile slične projekte i koje su za njih dobile pozitivne povratne informacije zato ne škodi u prijavi za natječaj priložiti izvatke iz medija, fotografije provođenja prijašnjih manifestacija. Ako je projekt odobren potpisuje se ugovor s PGŽ ili s gradom ovisi o tome tko je raspisao natječaj. Ponekad se sredstva dobivaju unaprijed prije provedbe projekta, a ponekad nakon provedbe ovisi o ugovoru koji je potpisan. Kada je odrađena isplata i projekt je završen potrebno je predati (gradu ili županiji) kompletan financijski izvještaj te obični izvještaj u kojem su detaljno opisane sve akcije koje su poduzete tijekom provedbe projekta kako bi se opravdalo trošenje financijskih sredstava koja su dobivena na natječaju.
- **Perspektiva događaja:** aktivnost inicirana i završena od strane jednog ili više poslovnih događaja važnih interesno-utjecajnim skupinama poduzeća, što bi značilo da klub u suradnji s Vrtićem Opatija testira svu predškolsku djecu kako bi ih se na

temelju rezultata kasnije lakše usmjerilo na izbor sporta koji najbolje odgovara njihovim sposobnostima.

- Perspektiva odnosa: završen kada su ostvareni svi poslovni ciljevi bitni relevantnim interesno-utjecajnim skupinama, odnosno testiranje je završeno kada su testirana sva predškolska djeca što uključuje i područne vrtiće.
- Perspektiva procesiranja: transformira inpute u sve oblike outputa sukladno uputama (politike, standardi, procedure, pravila itd.), tijekom testiranja motoričke sposobnosti se procjenjuju na temelju tri različite discipline (bacanje loptice, skok u dalj, trčanje) te se bilježe rezultati svih sudionika. Radi se selekcija te se iz svakog vrtića odabire 10 najboljih u pojedinim disciplinama te oni idu u daljnje natjecanje na „Veliku olimpijadu vrtića“ u dvoranu Marino Cvetković. Uz tih 10 najboljih odgajatelje se potiče da na natjecanje dovedu što više predškolaca pošto se smatra da je u ovom slučaju jednako važno i sudjelovati.
- Perspektiva uspješnosti: ima pokazatelje uspješnosti za utvrđene mjerljive ciljeve putem kojih procjenjuje stvarnu uspješnost, pošto se svi rezultati bilježe najbolji sudionici se izdvajaju iz mase te se s njima dalje radi na razvijanju motoričke sposobnosti u kojoj su bili iznadprosječni i priprema ih se za Županijsku olimpijadu. Isto tako se rezultati uspoređuju s rezultatima iz prijašnjih godina te je u zadnjih 5 godina vidljiv osjetan pad kod jačine razvijenosti motoričkih sposobnosti kod djece predškolske dobi.
- funkcijska/organizacijska perspektiva: sadrži logične korake koji traže funkcijska znanja često sadržana u različitim organizacijskim jedinicama, samo testiranje je organizirano od strane kvalificiranih stručnjaka u suradnji s pedagogima kako bi u potpunosti bilo prilagođeno dobi i sposobnostima djece koju se testira.

### **5.3. Ljudski resursi i unaprjeđivanje**

Svi zaposleni u KŠR „Gorovo“ imaju visoko obrazovanje ili licence koje su im potrebne da bi kvalitetno obavljali svoj posao. Pošto se tu radi o udruzi koja pod svojim imenom obuhvaća više vrsta rekreacijskih sportova od svakog zaposlenog trenera se traži da ima licencu koja je potrebna za održavanje te vrste treninga. Iako se u timu nalaze kineziolozi i viši sportski



treneri također se puno pažnje posvećuje stručnom doškoloivanju zaposlenika kako bi se moglo pratiti trendove na području sportske rekreacije.

Neke od stručnih licenci izdaju se na državnoj razini, jedna od njih je ona za Voditelja sportske rekreacije koju izdaje Zajednica sportova te polaznici iz svih dijelova RH moraju zadovoljavati iste uvijete kako bi dobili licencu.

Od međunarodnih licenci treba istaknuti INW-inu (International Nordic Walkig Federation) za voditelja nordijskog hodanja, polaznici INW-inog tečaja u cijelom svijetu moraju zadovoljiti iste zahtjeve kako bi dobili licencu. Zbog velike potražnje u svi zaposlenici KŠR Gorova imaju položenu tu licencu pošto je organizacija pred dvije godine potpisala ugovore s Riviera hotelima i Milenij hotelima koji svojim gostima nude njezine usluge tijekom cijele godine isto tako potpisan je ugovor s Turističkom zajednicom grada Opatije kako bi se uz pomoć sportske aktivnosti promovirala novouređena povijesna šetnica Carmen Sylve. Kada se govori o nordijskom hodanju također možemo spomenuti pojam standardizacije pošto svi štapovi kako bi se mogli pravilno koristiti moraju biti od propisanog materijala, određene čvrstoće i propisane dužine koja se računa u odnosu na visinu krajnjeg korisnika.

Pojam standardizacije može se primijeniti i na međunarodne turnire u badmintonu gdje su svugdje u svijetu točno propisane dimenzije terena, visina mreže, težina i obujam loptice takvi turniri se isto tako svugdje u svijetu boduju na isti način koji je propisan od strane nadležne institucije.

Također se može spomenuti MATP poligon (Motor Activity Training Program) osmišljen kako bi se razvijale motoričke sposobnosti osoba s teškim oštećenjem mozga. Poligon se sastoji od propisanih elemenata dok je na treneru da procijeni i da prilagodi završni poligon (sklop svih elemenata) motoričkim sposobnostima krajnjeg korisnika. On se također koristi kao sastavni dio priprema sportaša s invaliditetom za Paraolimpijske igre.

Klub je sam po sebi osvojio brojna priznanja struke za svoj rad neke od njih su:

- Nagrada za ogledni centar badmintona
- Godišnja nagrada za organizaciju sportske rekreacije na lokalnoj razini koju dodjeljuje Hrvatski Savez Sportske Rekreacije

- Godišnja nagrada za djelovanje, dodijeljena od strane Hrvatskog Olimpijskog Odbora
- Godišnja nagrada Hrvatskog Saveza Sportske Rekreacije
- Godišnja nagrada za doprinos u sportu i sportskoj rekreaciji od strane Grada Opatije
- Nagrada za naj akciju od Društva Naša Djeca Hrvatske

Neovisno o kvaliteti projekta i dalje je medijsko pokroviteljstvo ključno za uspjeh većine manifestacija zato što je to najlakši način privlačenja publike, to funkcionira tako da se tjedan do dva prije zakazanog datuma održavanja manifestacije pošalje službeni dopis medijima (Novi List, Radio Rijeka, KanalRi, Sportska Tv) te oni objave članak, zatim 5 dana prije manifestacije održavaju se službene press konferencije i gostovanja u emisijama, u cijelom tom periodu informacije se dijele preko društvenih mreža u obliku eventa ili objavljivanja slika s prošlogodišnjih manifestacija. Manifestacija „Svi na Platak“ ima čak i svoj YouTube kanal pa se na njemu objavljeni videozapisi dijele preko društvenih mreža kluba i partnerskih udruga.

Slika 5. Promo plakat manifestacije „Svi na Platak 2020.“

**FESTIVAL SPORTSKE REKREACIJE**

POVODOM OBILJEŽAVANJA MEĐUNARODNOG OLIMPIJSKOG DANA

**PLATAK – LIPANJ 2020**

**NEDIJELJA, 7.6.2020.**  
**NORDIJSKO HODANJE I PJEŠAČENJE (KŠR GOROVO)**  
 START: 11:00H  
 1.RUTA: PLATAK – RADEŠEVO – PLATAK (srednje teška staza cca. 2,15h)

**SUBOTA, 13.6.2020.**  
**„ATLETIKA U PRIRODI“ (AK KVARNER)**  
 10:00H - TRENING U PRIRODI ZA PREDŠKOLSKU DOB  
 10:00H - TRENING U PRIRODI ZA DJECU OŠ  
 11:00H - REKREATIVNO TRČANJE (POD VOĐSTVOM TRENERA ZORANA ŽUČA)

**NEDIJELJA, 14.6.2020.**  
**„VJEŽBANJEM DO ZDRAVLJA“ (KŠR GOROVO)**  
 11:00H- TATIANA STABIĆ – BODY CORE  
 11:40H- MILENA OBRADOVIĆ KONJEVODA – KRUGNI TRENING  
 12:30H – ROMINA MUŠKARDIĆ – BODY HARMONY DANCE  
 13:00H- MARIO MLINARIĆ – MMA TRENING  
 13:40H – „VJEŽBANJE U POKRETU S MARIOM MLINARIĆEM,“  
**(NORDIJSKO HODANJE I PJEŠAČENJE)**  
 11:00H – RADIONICA IZRADE SMOOTHIE NAPITKA (UDRUGA ŽMERGO)

**SUBOTA, 20.6.2020.**  
**„RODITELJI I DJECA U POKRETU“ (SAVEZ ŠSD PGŽ)**  
 START: 11:00H  
 KRETANJE U PRIRODI: PLATAK-RADEŠEVO – PLATAK  
 (SREDNJE TEŠKA STAZA CCA 2,15h)  
**STRELIČARSTVO (SK AJKULE RIJEKA)**  
 START: 11:00H

**NEDIJELJA, 21.6.2020.**  
**BICIKLIADA (BK GROBNIK)**  
 START: 11:00H  
 OBITELJSKA RUTA (LAGANA, 10 KM)  
 SPORTSKO-REKREATIVNA RUTA (SREDNJE TEŠKA, 25 KM)

**SUBOTA, 27.6.2020.**  
**PLANINARENJE (PD KAMENJAK)**  
 RUTA: PLATAK – JASNOVICA – PLATAK  
 (LAGANA STAZA, 2,15h)

**NEDIJELJA, 28.6.2020.**  
 1. DECATHLON ZONA  
 2. JAHANJE (RANČ ANGELI BREGI)  
 3. PREZENTACIJA NORDIJSKOG HODANJA

**Napomene:**  
 Obavezno pročitati sigurnosne mjere i upute na:  
<https://www.facebook.com/rekreacijaPGZ/>  
 Informacije i prijave:  
<https://www.facebook.com/rekreacijaPGZ/>  
 sportasvn.pg@gmail.com  
 Mob: 091 420 0650/ 095 9174 666

Logos: Primorsko-goranska županija, DECATHLON, Hrvatski Olimpijski odbor, Hrvatski savez sportske rekreacije, ŠSD PGŽ, Udruga Žmergo, Hrvatski savez streličarstva, Hrvatski savez nordijskog hodanja, Hrvatski savez biciklizma.

Izvor: Facebook stranica „KŠR Gorovo“

## 5.4. SWOT analiza

SWOT analiza je razvijena kao sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti i slabosti i eksternih povoljnih prilika i prijetnji. Olakšava komparaciju vanjskih prilika i prijetnji i unutarnjih prijetnji i slabosti. SWOT analiza je jedan od instrumenata koji mogu organizaciji isplanirati budućnost.

Tablica 2. SWOT analiza „ Kluba za športsku rekreaciju Gorovo"

SNAGE	SLABOSTI	PRILIKE	PRIJETNJE
- educirani kadar -veliki broj članova -klub je priznat na državnoj razini -iskustvo organizacije evenata na međunarodnoj razini -suradnja s drugim sličnim organizacijama -marketing -volonteri	-unatoč edukaciji dio kadra se ponaša neodgovorno što baca loše svjetlo na organizaciju	-prihvaćenost u društvu -odlična medijska pokrivenost -donacije -međunarodne suradnje sa sličnim organizacijama -priznanja na državnoj razini	-nedostatak sredstava -pad interesa javnosti za takve vrste rekreacije -nedostatak prostora -sve se teže pronalazi kvalificirana radna snaga

Izvor: Izrada autora

## 5.5. Intervju sa direktorom organizacije

Dok sam pisala analizu društvenog poduzetništva na primjeru kluba zaključila sam da bi bilo interesantno napraviti intervju sa direktorom kluba Daliborom Korenićem kako bi iz prve ruke saznali malo više o klubu. Vođena novonastalom situacijom i pandemijom SARS-COV-2 virusa interesiralo me kako se udruga prilagodila situaciji. Većina pitanja sastavljena je

s idejom da se pojasne načini prilagodbe na „novo normalno“ i na koji način se organizacija prilagodila istom. Intervju je izveden preko elektroničke pošte.

1.) Koliko dugo je udruga aktivna i na kojem području?

Udruga ja na području sporta i sportske rekreacije aktivna 75 godina, a od 1990 djeluje na području sportske rekreacije za svu populaciju stanovništva.

2.) Koliko imate aktivnih članova, dali se taj broj promijenio s obzirom na trenutnu covid situaciju i na koji način?

U redovnom programu udruga broji 300 članova , a u povremeni programi sadrže godišnje oko 45 sportsko rekreativnih manifestacija; uključivalo se 4100 učesnika sve populacije sudionika. Klub djeluje na području sportske rekreacije u dva pravca:

- redovni program uključuje; nogomet, badminton, gimnastika za osnovne škole i predškolce, aerobik, yoga , pilates, rekreacija za umirovljenike ,nordijsko hodanje, programi za djecu osnovnih škola u sklopu produženog boravka, programi za osobe s invaliditetom, te programi za vrtičare.
- povremeni programi: organizacija sportsko rekreativnih manifestacija za : vrtičare, osnovnu školu, umirovljenike, osobe s invaliditetom
- turniri sportske rekreativne lige u badmintonu, nordijskom hodanju na lokalnom, državnom (festivali sp. rek.) i međunarodnom nivou (europski cup u badmintonu, ada liga u badmintonu, turnir u stolnom tenisu)

3.) Na koji način se promijenila ponuda dostupnih aktivnosti u odnosu na period prije SARS-COV-2 pandemije?

Klub je većinu aktivnosti metodički osmislio da se izvode na otvorenom, te su birane tkz, pojedinačne aktivnosti , nordijsko hodanje, pješaćenje, vježbanje u prirodi. U vanjske aktivnosti prioritetno se uključuju tkz. rizične skupine ,penzioneri i osobe s invaliditetom. Započeli smo i s jednim djelom dvoranskih aktivnosti, gdje zadovoljavaju prostorni uvjeti za vježbanje uz poštivanje preporuka HZZJ , koji se odnose na zaštitne mjere tijekom pandemije virusa SARS-COV-2 (BOLESTI Covid 19).

4.) Jeste li sklapali nova partnerstva u svrhu održivosti poslovanja?

Da sklapali smo nova partnerstva s ustanovama i organizacijama koje su prepoznale kvalitetu organiziranih programa uz poštivanje epidemioloških mjera.

5.) Jesu li bila potrebna veća ulaganja u marketinške aktivnosti?

Marketinške aktivnosti su bile povećane.

6.) Na koje načine ste se oglašavali?

Oglašavali smo se preko partnera, agencije za promidžbu, koja je odradila ovaj zahtjevan posao preko tiska, fb i ostalih društvenih mreža.

7.) Kako ste se nosili s izazovom pridržavanja se epidemioloških mjera?

Mjere strogo poštujemo, sve u svrhu zaštite sudionika.

8.) Kakve su povratne informacije korisnika na korištenje dostupnih sadržaja s obzirom na novo normalno?

Informacije su pozitivne, svi se pridržavaju istih.

9.) Ukratko navedite iz kojih izvora se klub financira?

Lokalna uprava, te državne institucije.

10.) Je li pandemija Covida utjecala na vaš način financiranja i u kojoj mjeri?

Pandemija je promijenila mnogo toga, sustav financiranja s lokalne razine je smanjen, ali smo osmišljavanjem tzv. vanjskih programa sportske rekreacije koji se preporučuju za provođenje sportske rekreacije. S financiranjem su se uključili novi partneri koji su prepoznali kvalitetu ponuđenog programa.

11.) S obzirom na prognoze s početka pandemije jeste li zadovoljni s načinom na koji se nosite s novonastalom situacijom?

Zadovoljni smo s našom reakcijom, koja se odvijala kroz cijelu pandemiju, kako su mjere popuštale osmišljavali smo metodički nove programe, koji se mogu odvijati uz poštivanje svih zaštitnih mjera.

12.) Kakvi su vam planovi za budućnost i koliko ste naučili iz novonastale situacije?

Pandemija je ipak pokazala neke nove stvari , te ćemo i u budućnosti više se bazirati na programe na otvorenom, koji su se pokazali utilitarnim, te ćemo ih implementirati u redovan rad kluba.

## 6. Zaključak

Društveno poduzetništvo je jedan kompleksan koncept koji se još uvijek ne može točno definirati. To je sposobnost mijenjanja pogleda na društvene problematike, ono primjenjuje poduzetnička načela u društvenom sektoru putem organizacija kojima primarni cilj nije profit već općedruštvena korist odnosno unaprjeđivanje kvalitete života. Pojavljuje se u različitim oblicima kao što su udruge, zadruge, zaklade, ustanove, centri za zapošljavanje itd. Pozitivno utječe na ekonomiju i društvo. Pojam društvenog poduzetništva puno je rasprostranjeniji u svijetu nego na našim prostorima. U Europi se dva milijuna poduzeća bavi društvenim poduzetništvom što predstavlja deset posto poduzeća u EU. U samom vrhu EU po broju organizacija koje se bave socijalnim poduzetništvom nalazi se deset država a to su: Velika Britanija, Njemačka, Španjolska, Francuska, Finska, Austrija, Češka, Italija, Poljska i Mađarska. Na žalost, Hrvatska unatoč dugoj tradiciji zadrugarstva još uvijek ne koristi potpuni potencijal ovakve vrste poslovanja. Šira javnost u Hrvatskoj zbog nedostatka transparentnosti socijalna poduzeća još uvijek doživljava na jedan negativan način te je vlada i dalje glavni pružatelj usluga socijalne skrbi. Vlada Republike Hrvatske je 2013. donijela odluku o osnivanju radne skupine za izradu Strategije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Jedan od najvažnijih ciljeva te strategije je uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva. Poslovanje jednog od najrasprostranjenijih pravnih oblika u Republici Hrvatskoj; udruge, objašnjeno je kroz primjer poslovanja „Kluba za športsku rekreaciju Gorovo“ Opatija. Način poslovanja definiran je kroz pravilnik o poslovanju odnosno Zakon o udrugama kroz pet točaka: načelo neovisnosti, načelo javnosti, demokratski ustroj, načelo neprofitnosti i načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu. Raščlanjeni su temeljni poslovni procesi na praktičnom primjeru manifestacije „Olimpijada za vrtićare“ te je napravljena SWOT analiza na temelju koje je zaključeno da su snage i prilike puno jače od slabosti i prijetnji što znači da organizacija raspolaže sa jakim snagama i nalazi se u poticajnom okruženju.

## Literatura

### Popis knjiga:

- Bosma N. et al, Global Entrepreneurship Monitor,2016
- BoostingsocialentrepreneurshipandsocialenterprisecreationUnlockingthepotenti alofsocialenterprisesin Croatia;2016
- M.Perčin; Socijalno poduzetništvo inovacija za dobrobit čovječanstva, Osijek 2011,
- Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020.,Zagreb,2015
- Širola D. , PODUZETNIŠTVO, Veleučilište u Rijeci, Rijeka ,2014

### Popis članaka:

- Lupšić D. et. al, PODUZETNIŠTVO U SLUŽBI ZAJEDNICE Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, Zagreb,2012

### Popis internetskih izvora:

- [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en) (11.09.2020.)
- <https://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/> (11.09.2020.)
- <https://gov.hr/moja-uprava/aktivno-gradjanstvo-i-slobodno-vrijeme/udruge/osnivanje-i-registracija-udruga/417>; (10.09.2020.)
- <http://www.poduzetnickicentar-aktiva.com/udruge/> (10.09.2020.)
- [https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza) (11.09.2020)
- <https://hr.wikipedia.org/wiki/Ustanova> (11.09.2020)
- [https://hr.wikipedia.org/wiki/Zadruga;\\_1](https://hr.wikipedia.org/wiki/Zadruga;_1) (11.09.2020)

### Ostali izvori:

- Zakon o udrugama NN 74/2014



## **Popis slika**

Slika 1. Stvaranje društvenoekonomskih veza koje rezultiraju koristima za društvo .....	9
Slika 2. Udio zaposlenih u društvenom poduzetništvu po državama .....	12
Slika 3. Broj organizacija koje se bave društvenim poduzetništvom po državama (Top 10) ..	13
Slika 4. Logo „ Kluba za športsku rekreaciju: Gorovo“ Opatija .....	25
Slika 5. Promo plakat manifestacije „Svi na Platak 2020.“ .....	33

## **Popis tablica**

Tablica 1. Sličnosti i razlike tradicionalnih i socijalnih poduzetnika.....	4
Tablica 2. SWOT analiza „ Kluba za športsku rekreaciju Gorovo" .....	34