

# DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO - PROJEKTI I PRILIKE U HRVATSKOJ

---

**Halilović, Amela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:125:102789>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Amela Halilović

**DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO – PROJEKTI I PRILIKE U  
HRVATSKOJ**

završni rad

Rijeka, 2022.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

## **DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO – PROJEKTI I PRILIKE U HRVATSKOJ**

završni rad

MENTOR

Dr. sc. Davor Širola

STUDENT

Amela Halilović

MBS: 2423000038/18

Rijeka, 2022.

## **Sažetak**

Društveno poduzetništvo jedinstveni je oblik poduzetništva koje je u potpunosti vođeno društvenim problemima. Profitno poduzetništvo usredotočeno je na stvaranje bogatstva i zanimljivo je zbog svog potencijala za poticanje gospodarskog razvoja, dok je društveno poduzetništvo usredotočeno na "društveni napredak" i stvaranje društvenog kapitala. Društveni poduzetnici vođeni su etičkom obvezom i željom da poboljšaju svoje zajednice i društvo općenito. Koncept i razvoj društvenog poduzetništva razlikuje se od zemlje do zemlje. U završnom radu prikazano je stanje ovog oblika poduzetništva u Republici Hrvatskoj na temelju primjera društvenih poduzeća te anketnog istraživanja s predsjednicom odabranog društvenog poduzeća, KopriVITA. Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako koncept društvenog poduzetništva još uvijek nije dovoljno razvijen u Hrvatskoj, ne postoje dobro definirani zakoni i poduzetnička infrastruktura, a svjesnost građana o socijalnim problemima još uvijek nije dovoljno razvijena.

**Ključne riječi:** društveno poduzetništvo, Hrvatska, Primorsko-goranska županija, KopriVITA.

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Razvoj i posebnosti društvenog poduzetništva.....	2
2.1. Pojam i karakteristike društvenog poduzetništva .....	2
2.2. Razvoj društvenog poduzetništva .....	5
2.3. Načela društvenog poduzetništva .....	6
2.4. Usporedba društvenog i profitnog poduzetništva.....	9
3. Društveno poduzetništvo u praksi – načini rješavanja problema .....	11
3.1. Poduzetništvo u Europskoj uniji.....	12
3.2. Poduzetničko rješavanje problema .....	14
4. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj.....	18
4.1. Primjeri društvenog poduzetništva .....	20
4.1.1. ACT grupa – Autonomni centar .....	20
4.1.2. Humana nova .....	21
4.1.3. Znak tišine .....	23
4.1.4. Projekt KopriVITA.....	24
4.2. Društveno poduzetništvo u Primorsko-goranskoj županiji .....	27
5. Zaključak .....	30
Literatura .....	32
Popis slika.....	35
Popis tablica.....	36
Popis shema .....	37

## 1. Uvod

Postojanje i razvijanje tržišne ekonomije donijelo je sa sobom nevjerojatne količine socijalnih, društvenih, gospodarskih i okolišnih problema. S time naravno, dolazi i pitanje održivosti čovječanstva. Zanimajuće je činjenica da djeca diljem svijeta, posebice u siromašnim zemljama, umiru jer ne postoji lijek za bolest od koje obolijevaju. Upravo u navedenim situacijama razvija se ljudska empatija koja generira socijalno poduzetništvo i društvena poduzeća. Temeljna misija društvenih poduzeća ne odnosi se na maksimizaciju dobiti i stvaranje profita, već usmjerenost na društvene vrijednosti te rješavanje socijalnih problema. Društveno poduzetništvo odnosi se na pristup pojedinca, grupa, tvrtki ili poduzetnika u kojem oni razvijaju, financiraju i provode rješenja za društvene, ekološke i socijalne probleme. Koncept društvenog poduzetništva moguće je primijeniti na široki raspon organizacija koje se mogu razlikovati prema veličini, ciljevima ili uvjerenjima. Društveno poduzetništvo obično pokušava ostvariti široke društvene, kulturne i ekološke ciljeve često povezane s dobrovoljnim sektorom u područjima kao što su smanjenje siromaštva, zdravstvena skrb i razvoj zajednice.

Problematika rada vezana je uz stanje i perspektive društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj što je posljedica nerazvijene poduzetničke infrastrukture i nedovoljne svijesti građana o socijalnim problemima. Upravo iz tog razloga cilj ovog završnog rada odnosi se na istraživanje razvijenosti društvenog poduzetništva u Hrvatskoj na temelju primjera dobre prakse, mogućnostima proširenja i razvoju koncepta društvenog poduzetništva na području Hrvatske te usporedbu ovog oblika poduzetništva u europskim zemljama i ostalim razvijenim zemljama svijeta.

Završni rad sastoji se od nekoliko poglavlja. Nakon uvodnog dijela rada slijedi poglavlje posvećeno razvoju i posebnostima društvenog poduzetništva s naglaskom na definiciju pojma, karakteristike i načela društvenog poduzetništva te usporedbu društvenog i profitnog poduzetništva. Nadalje, u trećem poglavlju rada prikazano je društveno poduzetništvo u praksi na području Europske unije te poduzetničko rješavanje problema. Četvrto poglavlje rada posvećeno je društvenom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj s naglaskom na nekoliko dobrih primjera prakse – ACT grupa, Humana nova, Znak tišine i projekt KopriVITA te društveno poduzetništvo na području Primorsko-goranske županije. Na kraju rada slijedi zaključak.

## **2. Razvoj i posebnosti društvenog poduzetništva**

Područje društvenog poduzetništva brzo raste i privlači sve veću pozornost mnogih poslovnih sektora. Sam pojam često se pojavljuje u medijima, spominju ga brojni javni dužnosnici te je postao uobičajena pojava u znanstvenim i obrazovnim ustanovama. U ovom poglavlju rada prikazana je definicija, glavne karakteristike, razvoj i načela društvenog poduzetništva te usporedba društvenog i profitnog poduzetništva.

### **2.1. Pojam i karakteristike društvenog poduzetništva**

Društveno poduzetništvo može se definirati kao proces prepoznavanja i traženja prilika za kreiranje društvene vrijednosti. Društveni poduzetnici su inovativni, snalažljivi i orijentirani na rezultate. Oslanjaju se na razmišljanja u poslovnom i neprofitnom svijetu kako bi razvili strategije koje maksimiziraju njihov društvenih učinak (Ivaniš, 2018, 75).

Ono teži pružanju inovativnih rješenja postojećih društvenih problema. Takva poduzetnička aktivnost kreirana je na način da pronađe inovativna i održiva rješenja socijalnih problema. U svemu tome, građani su ti, koji koristeći poduzetničke metode i sredstva grade ili transformiraju postojeće strukture kako bi pronašli rješenja društvenih problema kao što su siromaštvo, isključenost, nepismenost, kršenje ljudskih prava, uništavanje okoliša i korupcija, a sve u svrhu poboljšanja kvalitete života svih slojeva stanovništva (Ivaniš, 2018, 78). Društveni poduzetnik nositelj je takve vrste poslovnog procesa – društvenog poduzeća, zaduženog za obavljanje društveno, ekonomski i socijalno uređenih normi.

Uzevši u obzir druge izvore, prema Waddocku i Postu, društveno poduzetništvo je područje u kojem poduzetnici kroje svoje aktivnosti tako da budu izravno povezane s krajnjim ciljem stvaranja društvene vrijednosti (Dees, 2001, 1). Oni kombiniraju zanesenost društvenog zadatka sa nekom vrstom poslovne discipline. Kod društvenog poduzeća, investitori su ti koji ulažu potrebne financijske resurse, a nakon što poslovni pothvat postigne uspjeh, novac im se vraća. Međutim, veću svotu novca ne može dobiti jer onda taj čin ne bi imao smisao. Iz toga proizlazi da im nikakva osobna korist nije potrebna. Svrha toga je, zapravo, ulaganje kako bi se postigli društveni ciljevi i profit uz pokrivanje troškova (Yunus, 2006, 2).



Prema Dees (2001, 3) društveno poduzetništvo ima određene ključne karakteristike koje uključuju:

- usmjerenost na društvenu misiju,
- identifikaciju novih prilika za služenje misije,
- fokus na kontinuiranu inovaciju, prilagodbu i učenje,
- upravljanje ograničenim resursima te
- preuzimanje odgovornosti za društvene ishode i utjecaj na ciljani segment tržišta.

Prilikom identifikacije ključnih karakteristika, pristup kvalificiranim resursima smatra se ključnim za uspjeh društvenog cilja. Ovo je posebno važno kada pristup stručnim resursima predstavlja veliki izazov za društvena poduzeća u kontekstu radnog okruženja. Nadalje, prema Strategiji razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, moguće je definirati karakteristike i kriterije prema kojima se mogu prepoznati društveni poduzetnici (u daljnjem tekstu: Strategija):

- društveno poduzetništvo predstavlja balans između ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva poslovanja,
- način na koji društveno poduzetništvo ostvaruje prihod na tržištu i pozitivno utječe na okoliš kako bi doprinio razvoju zajednice, povezan je sa djelatnostima proizvodnje i pružanja proizvoda i usluga,
- društveno poduzeće funkcionira na način da prihod koji ostvari, ulaže u razvoj zajednice i daljnjeg poslovanja. Takvim principom rada osigurava se financijsku održivost,
- društveno poduzetništvo je pozitivno-specifično po tome što ne postoji niti jedan drugi način upravljanja, osim demokracije. Na taj način sudionici otvoreno vode raspravu o promjeni kvalitete poslovanja,
- društveno poduzetništvo mora pratiti trendove u pogledu ekonomije, društva i okoliša te sukladno njima djelovati te

- ukoliko društveni poduzetnik prestane obavljati djelatnost, njegova dužnost jest da prenese svoja znanja, imovinu i ostale obveze poduzeća na novog člana-vlasnika koji ima iste ili slične ciljeve poslovanja.

Društveno poduzetništvo kao oblik poduzetništva ima brojne snage i prilike, ali i slabosti i prijetnje koje dolaze iz vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Uz pomoć sljedeće tablice prikazat će se SWOT analiza društvenog poduzetništva.

**Tablica 1** SWOT analiza društvenog poduzetništva

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojanje podrške razvoju unutar samog sektora društvenog poduzetništva temeljene na inicijativi iz civilnog društva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejasno i neusuglašeno razumijevanje društvenog poduzetništva među dionicima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojanje različitih inicijativa društvenog poduzetništva u lokalnoj zajednici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativne konotacije komunalnih i neprofitnih oblika gospodarskog djelovanja koje se proglašava neproduktivnim i neopravdanim i veže ih se s razdobljem državne, planirane ekonomije</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duga tradicija zadrugarstva u Republici Hrvatskoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepostojanje analiza, slabo, premda rastuće, prepoznavanje potencijalnih koristi društvenog poduzetništva za socio-ekonomski razvoj</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojanje organizacija koje su u mogućnosti poticati i promicati društveno poduzetništvo (regionalne razvojne agencije, društvenopoduzetničke mreže, zaklade, Regionalni centri podrške i županijske suradnje organizacije)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manjak kvalitetnog i jasnog zakonodavnog okvira vezanog uz društveno poduzetništvo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijenost sektora civilnog društva u području pružanja socijalnih usluga u zajednici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska poželjnost društvenih poduzetnika kao klijenata financijskih institucija zbog manjka poslovnog iskustva i vještina te nedostatka kolaterala/zaloga za financiranje</li> </ul>
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka razina prepoznatljivosti društvenog poduzetništva na europskoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlouporaba koncepta društvenog poduzetništva za aktivnosti koje nisu u skladu s njegovim načelima i vrijednostima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojačana svijest dionika o potrebi promišljanja alternativnih ekonomskih modela zbog krize liberalnog kapitalizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izjednačavanje društvenog poduzetništva s neprofitnim sektorom</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki raspon inovacija u području društvenog poduzetništva širom svijeta i kod nas s ubrzanom razmjenom informacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moguće administrativne prepreke zbog neprepoznavanja punog potencijala društvenog poduzetništva od strane državnih/javnih institucija i regionalnih/ lokalnih zajednica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nove suradnje, međusektorska umrežavanja i partnerstva na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nefleksibilnost zakonodavnog okvira za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebe za proizvodima i uslugama zbog nedovoljnog angažmana tržišnih i javnih subjekata u slabije razvijenim regijama Republike Hrvatske</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izostanak suradnje institucija: nacionalnih, regionalnih i lokalnih</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastuća svjesnost o važnosti sektora društvenog poduzetništva kod državnih, regionalnih i lokalnih institucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevidljivost ostvarenih pozitivnih efekata poslovanja društvenih poduzetnika</li> </ul>

Izvor: Strategija, 2014, 40

## 2.2. Razvoj društvenog poduzetništva

Društveno je poduzetništvo još uvijek u fazi popularizacije obzirom na to da se krenulo razvijati tek 2000. godine. Međutim, unatoč tome danas postoji izniman broj neprofitnih organizacija usmjerenih ka promociji takve vrste poslovanja.

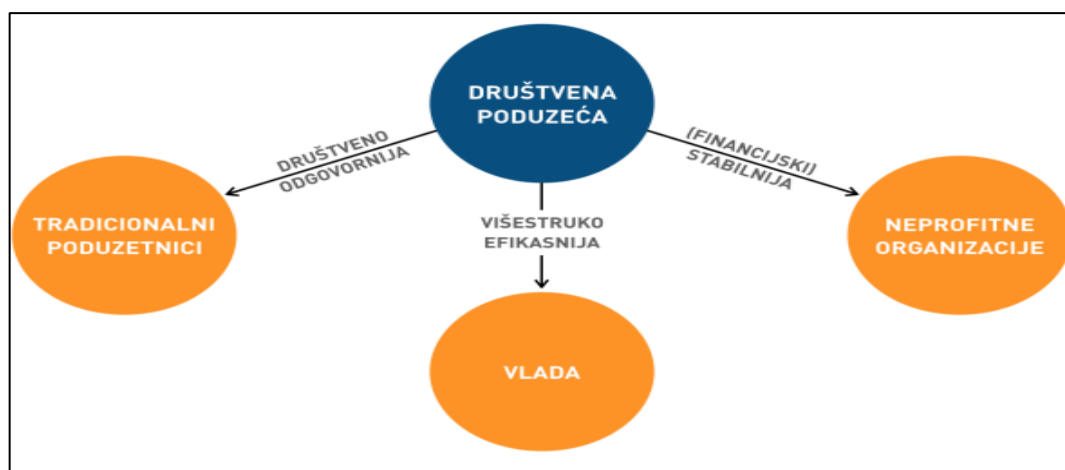
Iz izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj iz 2020. godine, zaključuje se da svaki zakonodavni okvir, definiciju takve vrste poduzetništva, primjenjuje na svoj način. Upravo zbog toga, Europska komisija način definiranja dijeli u dvije skupine: prva skupina usmjerena je prema specifičnosti organizacijskog oblika dok je druga skupina usmjerena prema

specifičnosti sektora u kojem su komponente društvenog poduzetništva najzastupljenije (Alpeza *et al.*, 2020, 31).

U prvoj skupini ključan kriterij je "Fokus na društvenu misiju i posebna ograničenja u pogledu raspodjele dobiti i upravljanja", dok je u drugoj skupini "fokus na integraciji radnika u nepovoljnom položaju ili osoba s invaliditetom". Hrvatska se pronalazi u obje definicije, ovisno o tome je li izvor nacionalni zakonodavni okvir ili nacionalna strategija i program.

Inicijativu za društveno poslovanje, društveno orijentirano poduzeće vidi kao organizaciju kojoj je temeljna svrha poslovanja u društvenom utjecaju u odnosu na stvaranje profita. Također, dobit koristi u većoj mjeri za dostizanje društvenih ciljeva. Uz pomoć sljedeće sheme prikazat će se poslovni model društvenog poduzeća.

**Shema 1** Društveno poduzeće kao održivi poslovni model



Izvor: Živković i Petričević, 2019, 8

### 2.3. Načela društvenog poduzetništva

Danas postoje poduzeća koja jesu društveno odgovorna u nekoj manjoj mjeri. Ipak, to ih ne određuje društvenim poduzećem. Velika je razlika između društvenog i profitnog poduzeća, a da bi poduzeće bilo apsolutno društveno odgovorno, ono treba primjenjivati određena načela toga smjera.

Ključna načela društvenog poduzetništva su (Lupšić *et al.*, 2012, 21-24):

- društveno odgovorno poslovanje,
- ekonomska demokracija,
- sudionička demokracija te
- održivi razvoj.

Društveno odgovorno poslovanje najvažniji je element društvenog poduzetništva. To je skup mjera i pravila koje se provode s ciljem javnog interesa organizacije u kojoj djeluje. Kod profitnog poduzeća ono predstavlja isključivo sredstvo za povećanje profita, kao i za povećanje vrijednosti proizvoda i usluga. Prioritetni cilj profitnog poduzeća je dobit, jedan od ciljeva orijentiranog prema okolišu i društvu je bitan, ali nije i primaran. S druge strane kod društvenog poduzeća dobit je važna, ali u pogledu ulaganja u nove proizvode i usluge. Temelj društvenog poduzeća su zaštita okoliša i društva (Lupšić *et al.*, 2012, 26).

Ekonomska demokracija, može se definirati kao pravo zaposlenika nekog poduzeća da istim upravlja te da budu dio dobiti poduzeća, koja je stvorena njihovim radom. Mnogi smatraju da je ekonomska demokracija ključna odlika društvenih poduzeća. Ona se primjenjuje i ako je slučaj da su poduzeća u apsolutnom ili djelomičnom vlasništvu pojedinaca. Naravno, može se dogoditi slučaj da su pojedina društvena poduzeća, primjerice stambene zadruge ili slične poslovne organizacije, u vlasništvu mjesnih zajednica – osnivača. Tada članovi mjesne zajednice upravljaju tvrtkom dok se ostvareni prihodi ukažu kako bi se razvili određeni programi za unapređenje iste zajednice (Petričević, 2012, 105).

„Društvenim poduzećem može se nazvati ono poduzeće koje je u vlasništvu svojih zaposlenika i/ili članova lokalne zajednice, vođeno podjednako društvenim kao i komercijalnim ciljevima, a upravljano zajednički prema 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 pretvara u načelo „kapital u službi rada“ s naglaskom na društvene, okolišne i financijske koristi“ (Lupšić *et al.*, 2012, 18).

Sudionička demokracija je oblik demokracije koji se zalaže za široku participaciju građana u donošenju odluka (Cipek, 2014, 115). Ovakav oblik odlučivanja odnosi se na područje društvenog života, a ne na politička pitanja. Sudionička demokracija značajna je za društveno poduzeće jer se smatra da građani najbolje znaju odgovore na postavljene probleme.

Održivi razvoj služi za kreiranje strategije neprekidnog socijalnog i gospodarskog napretka. U navedenom terminu, ne radi štetu za okoliš niti za izvore prirodnog porijekla, bitne za djelatnosti u budućnosti. Održivi razvoj vrlo je važan u poslovanju. Upravo zato što objedinjuje tri važna razvojna načela: tehnološki napredak, zaštitu okoliša i sudjelovanje građana u odlučivanju (Pavić-Rogošić, 2020).

**Shema 2** Suodnos održivog razvoja



Izvor: Pavić-Rogošić, 2020.

Održivi razvoj djeluje na način bez posljedičnog ugrožavanja budućih naraštaja, primjerice zagađenjem okoliša. U ovom pogledu, maksimalno se iskorištava tehnologija dostojna zaštite okoliša (Pavić-Rogošić, 2020). Kao što je prikazano na shemi 2, postoje tri stupa održivog razvoja:

- ekonomski razvoj,

- socijalni napredak te
- zaštita okoliša.

Društvo, općenito ovisi o prirodi. Međutim, da bi preživjelo, potreban je ekonomski razvoj, tj. resursi. Ova tri stupa ne mogu samostalno stajati, a njihova međusobna interakcija, potrebna je kako bi uopće funkcionirali.

#### 2.4. Usporedba društvenog i profitnog poduzetništva

Iz niže navedene tablice može se vidjeti uska povezanost društvenog poduzeća s profitnim. Ipak, postoje razlike u pogledu ciljeva. Kao što je već prethodno navedeno, cilj profitnog poduzeća jest jačanje profita, dok su svi ciljevi društvenog poduzeća usmjereni ka stvaranju dobrobiti za zajednicu te izjednačavanju ekonomskih i društvenih vrijednosti.

**Tablica 2** Usporedba društvenog i profitnog poduzeća

DRUŠTVENO PODUZEĆE	PROFITNO PODUZEĆE
Cilj – osnažiti zaposlenike/zajednicu	Cilj – nadgledati i kontrolirati zaposlenike
Demokratsko donošenje odluka	Odlučivanje na temelju količine dionica
Odgovornost prema okolišu/zajednici temeljno je 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

Izvor: Petričević, 2012, 105

Kao što je vidljivo iz prethodne tablice, može se primijetiti kako je društveno poduzeće vođeno prvenstveno nekomercijalnim ciljevima te zaštitom okoliša i društveno odgovornim poslovanjem. S druge strane, profitno poduzeće vođeno je isključivo profitom, ne smatra se odgovornim za zaštitu okoliša i sl. Nadalje, uz pomoć tablice 3 prikazat će se usporedba društvenog poduzetnika sa tradicionalnim poduzetnikom.

**Tablica 3** Usporedba društvenog i tradicionalnog poduzetnika

DRUŠTVENI PODUZETNIK	TRADICIONALNI PODUZETNIK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uviđa priliku za poboljšanje života drugih ljudi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uviđa priliku</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzima rizik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzima rizik</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihvaća odgovornost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihvaća odgovornost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarađuje kako bi održao misiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarađuje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obogaćuje druge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Želi biti bogat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijeli zaštićeno intelektualno vlasništvo cijele zajednice i teži k tome da se poveća intelektualno vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Štiti intelektualno vlasništvo i teži intelektualnom vlasništvu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouzdaje se u znanja i iskustva ljudi koji ga okružuju i podupiru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouzdaje se u vlastite vještine i znanje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokusira se na dugoročne ciljeve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokusira se na kratkoročnu financijsku dobit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit se koristi i ulaže kako bi se pomoglo onom segmentu ljudi kojima je pomoć najpotrebnija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit se koristi i ulaže kako bi se generiralo još profita</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• U ovisnosti s drugima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neovisan</li> </ul>

Izvor: Širola, 2014, 23



### 3. Društveno poduzetništvo u praksi – načini rješavanja problema

Analizom ove tematike, ustanovljeno je da zapravo postoji niz centara, platformi i instituta usmjerenih ka rješavanju problematike povezane s društvenim poduzetništvom. Posebno se ističu: Virtualni ženski poduzetnički centar, Aurora i Mamforce. Zajedničko im je to što su sva tri usmjerena na promociju ženskog poduzetništva. Svaki od njih broji niz korisnica koje uz razne edukacije pospješuju svoja znanja, stvaraju poznanstva i izvanredna iskustva (Alpeza *et al.*, 2020, 42). Poduzeće Mamforce se ističe kao jedan od primjera čiji je temeljni zadatak rodna ravnopravnost.

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava za razdoblje od 2015. do 2020. bilo je odgovorno kako bi napravilo strategiju za razvoj društvenog poduzetništva, ali naravno, pažnju nije uopće pridavalo tom smjeru. Štoviše, posao su pustili ponovno, organizacijama civilnog društva. Iz tog razloga, dokle god se problem ignorira, za isti se neće pronaći rješenje (Alpeza *et al.*, 2020, 42).

Osim platformi, centara i instituta, kao još jedan mogući način rješavanja problem jest alat pod nazivom "The better entrepreneurship Policy tool, OECD i European Commission. Radi se o besplatnom virtualnom alatu koji se koristi u svrhu učenja i samoprocjene društvenog poduzetništva. Usmjeren je na kreatora politike i nevladine sudionike koji imaju ulogu u osmišljavanju, provedbi ili zagovaranju politika i programa uključivog i socijalnog poduzetništva (<https://betterentrepreneurship.eu/>, 2022). Nadalje, navedeni alat usmjeren je na sve zainteresirane strane na lokalnoj i regionalnoj razini koje žele istražiti utjecaj javnih politika na:

- pružanje podrške mladima, ženama, migrantima i nezaposlenima u otvaranju poduzeća i samozapošljavanju te
- podržavanju razvoja društvenih poduzeća.

The better entrepreneurship Policy tool virtualni je poduzetnički alat koji ima nekoliko karakteristika i svrha (<https://betterentrepreneurship.eu/>, 2022):

- potiče proaktivno razmišljanje o politikama i programima uključivog i društvenog poduzetništva,

- promiče učenje kroz dobre primjere međunarodnih praksi,
- poboljšava dizajn i provedbu politike uključivog i društvenog poduzetništva,
- cilja široki raspon zainteresiranih dionika poput, primjerice, kreatora politike, poslovnih udruženja, gospodarske komore, pružatelje financijskih usluga, istraživačkih institucija, organizacija civilnog društva i sl. te je
- dostupan na 24 međunarodna jezika.

U Republici Hrvatskoj, ovaj alat koristili su timovi sa fakulteta iz nekoliko hrvatskih gradova. Samim time došli su do zaključka da je najlošije ocijenjen zakonodavni okvir povezan s društvenim poduzetništvom. Nedostatak pravnih akta i nepoznavanje rada takve vrste poduzetništva, doveo je do razumljive loše ocjene. Najbolje ocijenjen jest način i samo provođenje edukacije kroz razne seminare, poduzetničke inkubatore i u globalu, zajedničko razmišljanje poduzetnika (Alpeza *et al.*, 2020, 42).

### **3.1. Poduzetništvo u Europskoj uniji**

Tijekom povijesti, pojedinci koji su na neki način bili socijalno ugroženi, okupljali su se u razne udruge kako bi preživjeli teško razdoblje. To su počeci društvenog poduzetništva u Europskoj uniji. Nadalje, ponovna potreba javlja se kada su problemi poput nezaposlenosti i socijalne isključenosti postali još više prisutni u državama EU. Pojavom krize u 2008. godini, bilo je upitno hoće li se ikako moći izvući iz te situacije. Tu su u obzir jedini dolazili neki drugačiji ekonomski modeli koji bi riješili te probleme. Dugotrajna nezaposlenost, socijalna isključenost, u globalu, loša kvaliteta života društveno ugroženih skupina bili su glavni pokretač društvenog poduzetništva u Europskoj uniji. Uz sve to, gospodarska kriza koja je 2008. godine stupila na teritorij EU, samo je dodatno istaknula tendenciju da se poduzmu izvanredne mjere za izlazak iz situacije (Vidović, 2019).

U posljednjih nekoliko godina, situacija s društveno osviještenim poduzećima se promijenila nabolje. Prema provedenim istraživanjima, može se vidjeti da Europska unija u tom sektoru zapošljava 14.5 milijuna ljudi, koji su registrirani u 11% tvrtki što daje 2 milijuna poduzeća. Taj podatak daje nevjerojatnu brojku od 7%, što čini ukupnu populaciju radne snage

EU. Svakako, odlike takvih poduzeća razlikuju se od države do države obzirom na njihovu površinu, broj stanovnika, pravne oblike i područje na kojem djeluju. Postoje izvješća koja pružaju temeljne podatke o radu društvenih poduzeća u dvadeset i osam zemalja EU (Vidović, 2019).

Koliko je bitno društveno poduzetništvo, govore dokumenti Europske komisije: „Akt o jedinstvenom tržištu“ (Single Market Act) i „European Social Entrepreneurship Funds – EuSEF“. Europski gospodarski i socijalni odbor pridodaje visoku važnost razvoju društvenog poduzetništva. Za potrebe podrške sektora društvenog poduzetništva u EU, osigurano je 85 milijuna eura (Strategija, 2014, 11–12). U Europskoj uniji društveno je poduzetništvo važan prijenosnik prilikom stvaranja dodatne društvene vrijednosti, prema tome, tamo vlada izuzetna podrška kod njegova razvijanja. Iako svaka zemlja funkcionira za sebe, postoje tri osnovna načina funkcioniranja društvenih poduzeća:

- zadružni oblici društvenih poduzeća,
- hibridni modeli koji povezuju profitnu i društvenu svrhu te
- model društvenih poduzeća preko radne integracije.

Prvi oblik ponajviše koriste države poput Španjolske, Italije i Danske. Drugi, hibridni model, koriste Njemačka i neke od skandinavskih regija. Treći oblik je pomalo ograničavajući, jer ima veći akcent na integraciju ugroženih skupina, pri čemu se koristi socijalno radna terapija. Toj skupini pripadaju Poljska, Slovačka i Finska (Alpeza *et al.*, 2020, 45). John Lewis Partnership, najveća je tvrtka u Velikoj Britaniji, a jedna od najvećih u svijetu gdje su vlasnici, ujedno i zaposlenici. Orijentirani su na sve što se može nazvati društvenim poduzetništvom jer dobit koju ostvare, ponovno ulažu u poslovanje. Na konferenciji održanoj u Zagrebu 2016. godine, direktorica britanskog vijeća, naglasila je kako društvena poduzeća uvelike doprinose gospodarstvu zemlje na godišnjoj bazi od čak 55 milijardi funti, pri čemu veliki postotak predstavljaju tvrtke, koje su vrlo uspješne (<https://www.johnlewispartnership.co.uk/>, 2017).

Nadalje, u Španjolskoj postoji korporacija Mondragon koja je na snazi još od 1956. godine. Bit njihova poslovanja jest međusobna suradnja, sudjelovanje u upravljanju, društvena odgovornost, inovacija, demokratska organizacija, obrazovanje i društvena transformacija. Organizacija prilikom korištenja demokratskih metoda teži ka otvaranju radnih mjesta,

obrazovanju svojih radnika i njihovom društvenom razvoju (<https://www.mondragon-corporation.com/somos/>, 2019) Ova korporacija primjer je najvećeg svjetskog lanca industrijskih zadruga gdje su vlasnici ujedno i zaposlenici. Istraživanja su pokazala da je produktivnost kod ove korporacije veća za čak 60% u odnosu na druga poduzeća. Razlog tome jest, smatraju, velika motivacija radnika.

### **3.2. Poduzetničko rješavanje problema**

Društveno poduzetništvo je proces upotrebe i korištenja sustavnih poduzetničkih modela za stvaranje i upravljanje organizacijama s misijom društvene promjene. Obzirom da se brojna društvena poduzeća i poduzetnici danas suočavaju sa brojnim problemima i izazovima (nedostatak financijskih resursa i osoblja, potreba za uspostavljanjem društvenih mreža, pronalaženje ključnih investitora i sl.) u ovom dijelu rada prikazat će se glavne karakteristike društvenih poduzetnika koje omogućuju rješavanje problema s kojima se suočavaju (Blair, 2010, 1).

Kreativnost i inovativnost jedne su od glavnih karakteristika društvenog poduzetništva koje omogućuju rješavanje problema (Blair, 2010, 1). Društveni poduzetnici smatraju da trenutne metode provođenja društvenih promjena nisu u potpunosti moguće. Oni uvijek traže nove ideje, prilike i tehnologije koje bi mogle pomoći u rješavanju društvenih problema. Primjerice, unatoč brojnim poteškoćama, društveni poduzetnici u Indiji su uspjeli omogućiti poljoprivrednicima upotrebu mobitela što je pospješilo njihovu komunikaciju s drugim poljoprivrednicima diljem svijeta i samim time razmjenu iskustva. Kvalitetni društveni poduzetnici tretiraju klijente i kao kupce i kao aktivne sudionike društvenih promjena. Klijenti kao aktivni sudionici daju povratne informacije i ideje kako bolje i kvalitetnije riješiti društvene probleme. Pri tome se često iskorištava energija i kapaciteti mladih ljudi koji imaju želju i volju za društvenim promjenama. Osim toga, današnji društveni poduzetnici ne fokusiraju se na sve korisnike, već identificiraju ključne klijente koji će imati najviše koristi od njihove poduzetničke ideje što omogućuje bolje iskorištavanje resursa.

Nadalje, društveni poduzetnici preuzimaju odgovornost prema svojim korisnicima, zaposlenicima, ali i ostalim dionicima i investitorima. Iz tog razloga, njihova praksa mora biti transparentna za sve. Također, društvena poduzeća mjere društvenu vrijednost upotrebom

kvantitativne metrike i kvalitativnih podataka. Metoda poput društvenih povrata ulaganja, pokazuje društvenu vrijednost koja se stvara za svaki dolar uložen ili doniran organizaciji (Blair, 2010, 2). Suvremeni donatori i investitori žele znati kako se troše njihova ulaganja i koje su društvene promjene poduzetnici napravili. Na kraju, društveni poduzetnici posvećuju svoje resurse, vrijeme i novac neprestanoj evaluaciji svojih programskih aktivnosti. To im daje priliku da utvrde što rade dobro, a što ne te isprave sve učinjene pogreške.

Raznolikost današnjih društvenih problema mijenja se poprilično brzo, a svake godine pojavljuje se velik broj novih društvenih promjena. Ovi rastući problemi zahtijevaju nove vrste rješenja i načina poduzetničkog razmišljanja. Osmišljavanje rješenja za današnje društvene probleme zahtijeva poduzetnički pristup, način razmišljanja koji utjelovljuje karakteristike odvažnih mislilaca s odvažnim ciljevima, izradu strategija temeljenih na podacima s iterativnim rješenjima i dr. (Callahan, 2015). Također, važno je napomenuti da ovaj način razmišljanja nije ograničen na tradicionalnu definiciju poduzetnika, a moguće je prepoznati nekoliko karakteristika poduzetničkog razmišljanja (Callahan, 2015):

1. Netradicionalno poduzetničko razmišljanje – najuspješniji društveni poduzetnici sami sebi postavljaju izazov da budu otvoreni i pristupaju problemima na način koji je liše ustaljenih normi i stigmi. Oni nisu konvencionalni mislioci, nisu ograničeni postojećim sustavima već izazivaju sustave svježim idejama i tehnikama,
2. Poduzetničko razmišljanje kombinira kreativnost i inteligenciju – poduzetničko razmišljanje predstavlja utjelovljenje kreativnosti i inovativnosti, ali najuspješniji poduzetnički pothvati balansiraju između kreativnosti i tržišne inteligencije. Tržišna inteligencija odnosi se poznavanje problema i čimbenika koji doprinose osnaživanju poduzetnika,
3. Poduzetničko razmišljanje prakticira poniznost – ovaj način razmišljanja potiče čak i najhrabrije vođe na izazivanje vlastitih potencijala za kontinuiranim poboljšanjem. Uspješni poduzetnici teže savršenstvu, ovisni su o učenju i prepoznavanju prilika,
4. Poduzetnici prihvaćaju rizik i neuspjeh – društveni poduzetnici nikada olako ne shvaćaju neuspjeh i rizik poslovanja. Međutim, ideje koje pokreću društveni poduzetnici same su po sebi riskantne, a poduzetnički način razmišljanja priznaje i prihvaća takav način razmišljanja kao pokretač napretka te

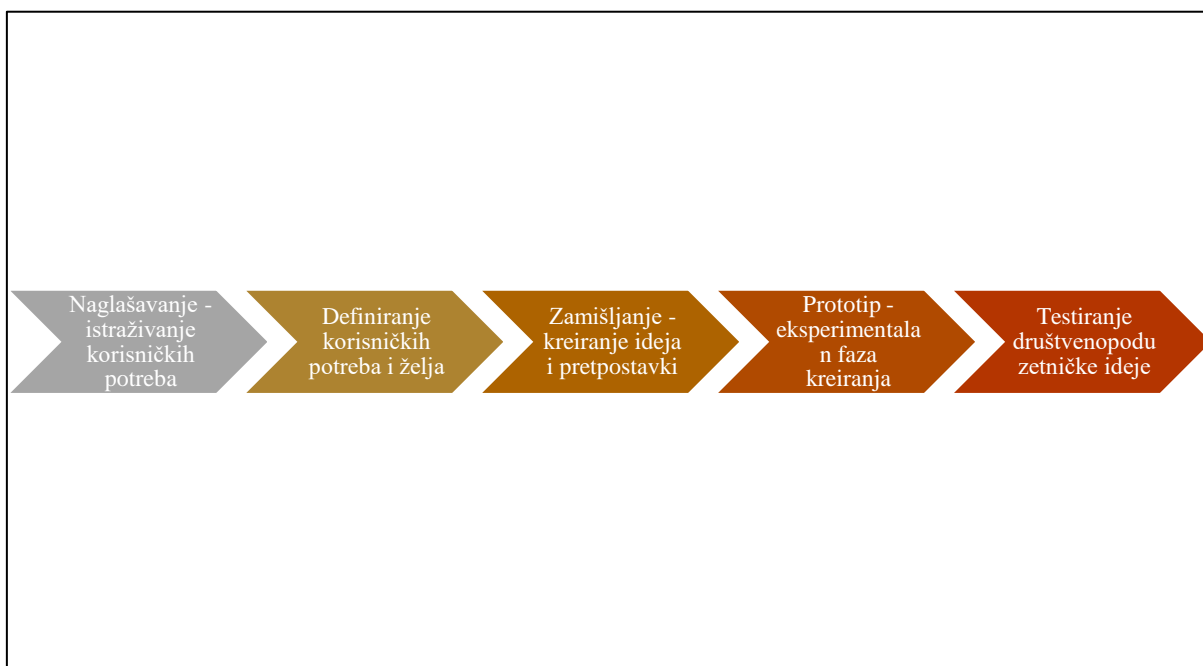
5. Razmišljanje o široj slici – veliki društveni problemi zahtijevaju velika rješenja. Iz tog razloga, društveni poduzetnici moraju razmišljati izvan konteksta i sagledavati širu sliku problema.

Nadalje, jedan od načina rješavanja problema društvenog poduzetništva odnosi se na dizajnersko promišljanje (engl. *Design thinking*). Dizajnersko promišljanje odnosi se na inovativni pristup usmjeren na čovjeka, odnosno razumijevanje potreba kupaca, brzom izradi prototipova i stvaranju kreativnih ideja koje će promijeniti način na koji se proizvodi i usluge razvijaju (Antoljak, 2018, 27). Upotrebom dizajnerskog razmišljanja, društveni poduzetnik donosi odluke na temelju onoga što klijent stvarno želi umjesto da se oslanja samo na povijesne podatke i činjenice. Dizajnersko promišljanje spaja ono što je poželjno s ljudske točke gledišta s onim što je tehnološki izvedivo i ekonomski održivo (Ideou, 2021):

- poželjnost – što ima smisla za ljude?
- izvedivost – što je tehnički moguće u doglednoj budućnosti? te
- održivost – što će najvjerojatnije postati dio održivog poslovnog modela?.

Dizajnerski način razmišljanja društvenim poduzetnicima može donijeti brojne prednosti. Prije svega, mogu bolje razumjeti nezadovoljene potrebe ljudi za koje kreiraju poduzetničke ideje i smanjiti rizike povezane s lansiranjem novih društvenih ideja i proizvoda. Nadalje, ovaj način razmišljanja poduzetnicima omogućuje brže učenje i ponavljanje te, samim time, generiranje revolucionarnih ideja i rješenja. Dizajnersko promišljanje sastoji se od nekoliko koraka (faza) koji će se prikazati uz pomoć sljedeće sheme.

### Shema 3 Koraci dizajnerskog promišljanja



Izvor: Ideou, 2021

#### **4. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj**

Pojam „društveno poduzetništvo“ po prvi se puta u Hrvatskoj pojavljuje u dokumentu Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva - razdoblje od 2006. do 2011. godine čiji je autor, Vlada Republike Hrvatske. Iako u tom dokumentu nije definirano ono društveno poduzetništvo kakvo je poznato danas, ipak je stavljen naglasak na zapošljavanje osoba s teškoćama i socijalno ugroženih osoba, što je zapravo još jedan bitan dio takvog poslovanja (Šimleša, Puđak, Bušljeta Tonković, 2016, 273). Iako je tanka granica između socijalnog i društvenog poduzetništva, kako se navodi u istom dokumentu za razdoblje od 2012.-2016. godine, u lijepoj našoj još uvijek nije jasno definiran pojam „društveno poduzetništvo“. Trenutno se svi ti slični sinonimi smatraju jednom cjelinom, upravo zato jer još uvijek ne postoji zakonodavni okvir koji jasno definira pojam takve vrste poslovanja. Vlada takvu „grupaciju pojmova“ citira: „socijalnim se poduzetništvom smatra rješavanje društvenih problema poduzetničkim metodama“, no razliku između socijalnog i društvenog još uvijek nije pojašnjena (Šimleša, Puđak, Bušljeta Tonković, 2016, 277).

Najznačajnija mjera u provođenju strategije socijalnog poduzeća upravo je zakonodavni okvir. Društveno poduzetništvo je zato određeno brojnim zakonima:

- Zakon o zadrugama (NN 98/19),
- Zakon o udrugama (NN 74/14),
- Zakon o ustanovama (NN 127/19),
- Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 32/20),
- Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16),
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 121/16) te
- Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 84/21).



Za promociju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, odgovorni su vanjski i unutarnji sudionici. Vanjski sudionici su inozemne organizacije, uz njih i međunarodne. Unutarnji su prije svega, javni sektor zatim pokretači društvenog poduzetništva. Kod vanjskih sudionika razlikuje se nekolicina pravaca, kao na primjer (Alpeza *et al.*, 2020, 5):

- donatorske organizacije,
- novi sudionici u području društvenog poduzetništva,
- organizacije s dužim postojanjem ali gdje je društveno poduzetništvo nešto novo te
- zaklade.

Službena definicija društvenog poduzetništva u RH glasi: “Društveno poduzetništvo je poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg je stvorena dobit/višk prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice“ (Alpeza *et al.*, 2020, 7). Prema provedenom istraživanju od strane Hrvatske udruge poslodavaca, njih 76,3% misli da je poduzetništvo, općenito u državi, loše. S druge strane, u većem dijelu smatraju da su poduzetnici jedina „Svijetla točka“ pri izlazu iz gospodarske krize. No ipak, postoje i oni koji smatraju da poduzetnici misle samo na sebe. Zašto je tome tako? U Hrvatskoj evidentno nedostaje zakonodavni okvir određen posebice za prava društvenog poduzetništva. Strategija upućena razvoju društvenog poduzetništva u RH postoji. Ipak, trenutno su na snazi samo zakoni orijentirani na male poduzetnike te zapošljavanje osoba s invaliditetom (Alpeza *et al.*, 2020, 9).

Republika Hrvatska tako broji oko 47.000 neprofitnih udruga, no malo je onih kojima je temeljni cilj društveno orijentirano poduzetništvo. Srećom, danas se broji nekolicina udruga i zadruga koje idu ka tom smjeru. Sa druge strane, iako je jedan od temelja strategije za razvoj društvenog poduzetništva registar u kojem su navedena sva poduzeća koja se time bave, on nažalost još uvijek ne postoji. Sva imena takvih poduzeća mogu se pronaći u nekoliko izvještaja napravljenih od strane inicijative istraživača, društvenih poduzetnika – jedini koji toliku pažnju pridodaju prepoznatljivosti i razvitku. Unatoč tome, postoji izvještaj koji rezimira sva istraživanja provedena na tu temu pod nazivom „Social enterprises and their ecosystem in Europe – country report CROATIA 2019.“, no i dalje ne prikazuje poduzeća koja se definiraju kao društvena. Uz pomoć sljedeće tablice prikazat će se struktura društvenog poduzetništva u Hrvatskoj tijekom 2018. godine (Vidović, 2019, 76).

**Tablica 4** Struktura društvenog poduzetništva u RH

<b>PRAVNI OBLIK</b>	<b>2018.</b>
Udruge s neregistriranom gospodarskom djelatnošću koje se bave poduzetništvom (socijalna skrb, edukacija, održivi razvoj, zaštita okoliša, zdravlje)	246
Socijalne zadruge	25
Braniteljske socijalno-radne zadruge	35
Zadruge osnovane sa svrhom rješavanja društvenih problema	33
Fondacije u privatnom vlasništvu koje provode aktivnosti od općeg interesa i ekonomske aktivnosti	5
Društvena poduzeća osnovana od strane udruga koje provode aktivnosti od općeg društvenog interesa	50
Društvena poduzeća koja ostvaruju društvene ciljeve i djeluju kao neprofitne organizacije	10
Institucije osnovane od strane udruga koje provode aktivnosti od općeg interesa	15
Zaštitne radionice – ustanove ili trgovačka društva koja zapošljavaju najmanje 51% osoba s invaliditetom	7
<b>UKUPNO</b>	<b>526</b>

Izvor: Vidović, 2019, 80

#### 4.1. Primjeri društvenog poduzetništva

Općenito, u Republici Hrvatskoj uz sve prethodno navedeno, nedostaje svijest o društvenom poduzetništvu. A kako jedan problem vuče i drugi, time i nedostaje poticaji bio on u obliku svojevrsnog okruženja, financijskom obliku ili onom pravnom. Međutim, usprkos svemu tome, postoje i oni koji nisu odustali od svoje temeljne misije i vizije, te upravo zbog takvih, može se reći da Hrvatska ipak ima svijetlu budućnost po pitanju društvenog poduzetništva. Ne samo da stvaraju i podižu svijest građana, već su primjer pozitivnih promjena za cjelokupnu zajednicu.

U idućem poglavlju rada prikazat će se nekoliko primjera društvenog poduzetništva u Hrvatskoj: ACT grupa – Autonomni centar, Humana nova, Znak tišine te Projekt KopriVITA.

##### 4.1.1. ACT grupa – Autonomni centar

Sa svojim radom je započela 2003. godine gdje su na samom početku organizirali radionice, sajmove, zabave na području Međimurja. Iz toga su uočili potrebu da uz svoj rad, naprave i pozitivan povrat za dobrobit zajednice i društva. Njihov zadatak i misija bio je stvoriti

zajednicu u kojoj će svaki pojedinac imati jednaka prava, bilo to po pitanju resursa, ili pristupa informacijama. To su radili na način da bi sami osnovali poduzeće, kao što se u dolje navedenom primjeru navodi Humana nova. Kako kažu, šest poduzeća koja smo pomogli donijeti na ovaj svijet danas su tržišno samostalna (<https://act-grupa.hr/o-nama/>, 2022).

Dolazak do resursa naravno, nije nimalo jednostavan, a oni su sklapanjem suradnje temeljem partnerstva i povezivanjem sa raznim organizacijama došli do potrebnih izvora. Zbog takvog svjesnog i odgovornog razmišljanja, djelovanja i ponašanja, danas surađuju sa mnogobrojnim Svjetski poznatim, partnerima, broje niz projekata. Te su također, podigli čin društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, na viši nivo.

**Slika 1** Rad poduzeća osnovanog od strane ACT grupe - ACT printlab



Izvor: <https://www.printlab.hr/web/hr/>, 2022

#### **4.1.2. Humana nova**

Riječ je o društveno poduzetničkoj tvrtki, lociranoj u Čakovcu, koja zapošljava osobe s invaliditetom i društveno isključene osobe. Njihov zadatak je izrada proizvoda od recikliranog tekstila. Obzirom na to da su orijentirani na dobrobit zajednice, očuvanju okoliša i podizanju ekonomskih vrijednosti, time smanjuju siromaštvo, zagađenje planeta Zemlje i doprinose

izgradnji tolerantnih društvenih odnosa. Tim zaposlenika Humana nove sastoji se od 45 osoba, 25 njih su osobe s invaliditetom a njih 14 pripadnici su ostalih diskreditiranih skupina.

Svoje proizvode rade na način da im građani donose staru odjeću te ostavljaju u spremnicima. Ono što je upotrebljivo, koriste za vlastiti second hand shop, a neupotrebljivi materijal obrade na način da odvoje pamuk te ga ponovno plasiraju na tržište za sektor industrije. Obzirom na to da surađuju sa tvrtkom "Regeneracija Zabok", tekstil koji ostane ide zatim u proces reciklaže. Na taj način, čuvaju okoliš a tekstil koji ostane postaje izuzetna sirovina koji se nadalje izvozi u Europsku uniju. Odjeća i proizvodi iz webshopa, rezultat su 17 vrijednih krojačica iz društveno ugroženih skupina. Sav tekstil i materijali koji se koriste, lokalno su nabavljeni. A osim toga, u uporabi pri njihovoj proizvodnji su naravno i reciklirani materijali. Uz proizvode koje izrađuju, svakako su i izvrsni edukatori. Suraduju sa lokalnim vlastima, udrugama ali i školama kako bi pokazali da razlike među ljudima, ne postoje. Održavaju radionice gdje educiraju mlade o recikliranju tekstila (<https://humananova.org/>, 2022).

**Slika 2** Proizvodi udruge Humana nova



Izvor: <https://humananova.org/>, 2022

Koliko su ekološki odgovorni, pokazuje i niže navedena slika sa količinama sakupljenog tekstila u periodu od 2012. do 2021. godine.

**Tablica 5** Prikaz prikupljenoga tekstila od strane udruge Humana nova

<b>2012.</b>	75.000 kg
<b>2013.</b>	115.000 kg
<b>2014.</b>	268.983 kg
<b>2015.</b>	385.523 kg
<b>2016.</b>	259.140 kg
<b>2017.</b>	243.749 kg
<b>2018.</b>	252.102 kg
<b>2019.</b>	385.523 kg
<b>2020.</b>	400.000 kg
<b>2021.</b>	446.073 kg

Izvor: <https://humananova.rg/> (26.07.2022.)

#### **4.1.3. Znak tišine**

Treći primjer dobre prakse jest "Znak tišine". Riječ je o prvom Hrvatskom poduzeću koje zapošljava gluhe osobe. Osnovano je 2016. godine u Zagrebu, a pružaju inovativne proizvode i usluge koje trenutno nisu prisutne na tržištu.

Njihov prvi i osnovni cilj je, kako kažu, smanjiti nezaposlenost osoba s invaliditetom na području Grada Zagreba. Osobe sa invaliditetom u „Znaku tišine“ rade s punim radnim vremenom i svim pravima koja proizlaze iz radnog odnosa, na tri područja: kao konobari u caffeu „Silent“ u ulici Kneza Mislava, kao daktilografi na prilagodbi programa za osobe oštećena sluha na Hrvatskoj televiziji (teletekst – 808) te u proizvodnji tekstila kao krojači i pomoćni radnici, u pogonu u Jurkovićevoj ulici, uz podršku i poduku radnog instruktora. Posao je dosta izazovan, no projekti i prilike koji im se nude samo će dokazati njihovu želju da idu naprijed. Problem ovdje je, nedostatak prostora i opreme, društvena poduzeća koja bi im mogla dati poneki savjet, te osobe koje su poduzetnički potkovane. Također, jedan od izazova je upravo ta interakcijska barijera zbog raznih teškoća kod osoba s invaliditetom. Sav profit koji bude ostvaren obavljanjem djelatnosti društva biti će investiran u nove proizvode i usluge koje planiraju razvijati (<https://znaktisine.hr/>, 2022).

**Slika 3** Interijer kafića - Znak tišine



Izvor: <https://znaktisine.hr/>, 2022

#### **4.1.4. Projekt KopriVITA**

Društveno poduzeće KopriVITA osnovano je kako bi potencijalima svojih zaposlenika i prirode kojom smo okruženi stvorilo novu, dodatnu vrijednost svoje zajednice. Osnovana 2021. godine, KopriVITA kao cilj ima zapošljavati osobe s invaliditetom i pripadnike drugih marginaliziranih društvenih skupina te proizvoditi prehrambene i druge proizvode s dodatkom koprive (<https://koprivita.eu/o-nama/>, 2022).

Kako bi se saznalo više o poslovnom pothvatu navedenog društvenog poduzeća te njihovo stajalište o razvoju društvenog poduzetništva na području Republike Hrvatske, provedeno je anketno istraživanje predsjednice društva, Marije Mraz. Anketna pitanja smišljena su unaprijed te poslana putem elektroničke pošte predsjednice koja je bila vrlo susretljiva te u vrlo kratkom roku odgovorila na postavljena pitanja.

Na pitanje „Kako i tko je došao na ideju Koprivite?“ Predsjednica je odgovorila: Na ideju za osnivanje KopriVITA-e je došla predsjednica Udruge osoba s invaliditetom "Bolje sutra" grada Koprivnice. Razlog tome je bio što su članovi Udruge koji su ujedno i osobe s invaliditetom nisu mogli gotovo nikada pronaći posao. KopriVITA zapošljava osobe s invaliditetom i teško zapošljive osobe.

Iduće pitanje „Koje projekte provodite?“ Predsjednica: KopriVITA trenutno provodi nekoliko projekta:

- Deinstitutionalizacijom do prava na neovisan život u lokalnoj zajednici,
- Društveno poduzeće KopriVITA kao izazov za moderno vrijeme,
- Pružanje usluge osobne asistencije osobama s najtežom vrstom invaliditeta,
- Program „Danas isključeni sutra uključeni“,
- Start-up Nacija: Hrvatska Tematska mreža za razvoj poduzetništva i samozapošljavanja (u tom projektu je Udruga partner),
- „Jači do cilja“ - jačanje organizacija civilnog društva (u tom projektu je Udruga partner),
- „Inkluziv“ (025) Program Fonda za aktivno građanstvo u Hrvatskoj (u tom projektu je Udruga partner),
- IPAK- informirani prosperitetni aktivni konkurentni-Erasmus+ obrazovanje odraslih,
- “Aktivni i uključeni“- podrška socijalnom uključivanju u zajednicu i svijet rada,
- „Moje znanje moja bolja budućnost“ – razvoj transversalnih vještina nezaposlenih osoba s invaliditetom,
- „Živim neovisno“- vještine za svakodnevno samostalno življenje,
- “Moje zdravlje moja odgovornost“ te
- Zelene prilike - vrtlarenje u uzdignutim gredicama, prilagođenim za osobe s invaliditetom.

Nadalje, pitanjem „na koji način KoprVITA doprinosi zajednici?“ predsjednica odgovara: KopriVITA višestruko doprinosi zajednici - zapošljava dugotrajno nezaposlene osobe s invaliditetom, proizvodi prehrambene i druge proizvode s dodatkom koprive i drugim lokalnim proizvodima. Na taj način povezuje lokalne proizvođače hrane, doprinosi zaštiti okoliša, promoviranju zdrave prehrane bez ikakvih kemijskih sastojaka, svojim proizvodima nastoji utjecati na prehrambene navike građana, naročito djece i mladih.

Pod pitanjem „Mislite li da će Vaš rad pomoći u razvitku društvenog poduzetništva u RH?“ ističu, KopriVITA je osnovana 2021. godine te još uvijek nije dovoljno snažan privredni dionik da bi mogla utjecati na razvoj poduzetništva. Međutim može utjecati na razvoj društvenog poduzetništva razvijanjem poduzeća i time što je članica Klastera društvenih poduzetnika "Poduzmi za društvo" preko kojeg utječe direktno i indirektno na donositelje odluka u korist poduzetnika a naročito društvenih.

Na pitanje „Je li bilo teško započeti društveno-poduzetnički projekt?“, odgovara: Da, bilo je jako teško započeti. Nažalost u našoj zemlji administracija nastoji što više otežati poslovanje. U početku kada smo se tek susretali s terminologijom poduzetništva i "šumom" propisa bilo je zaista užasno teško. Te, „je li bilo teško doći do poticaja?“ Da. Informacije o poticajima u uredima koji su zaduženi za razvoj poduzetništva niti jedan službenik nam dao informacije. Na koji način ste to izveli? Do informacija smo dolazili od drugih društvenih poduzetnika i pretražujući po internetu.

Postavljanjem pitanja „Prepoznaju li pojedinci vaš rad i ono čime se Koprivita bavi?“ Ističu, još uvijek pojedinci nedovoljno prepoznaju rad KoprivITA-e, ali sudjelovanjem na manifestacijama i sajmovima sa direktnim kupcima uspijevamo upoznati sve više pojedinaca

Na posljednje pitanje „Na koji način usmjeravate svoje prihode?“ (primjerice za ulaganje u nove proizvode i usluge, usmjeravate li ih i za dobrobit zajednice, odgovor glasi: KoprivITA svoje prihode reinvestira odnosno ponovo vraća u razvoj proizvoda, nova zapošljavanja, kupuje novu opremu. Time stvaramo nove dodane vrijednosti u lokalnoj zajednici. Da. Velikodušno vraćamo zajednici

Tužna istina je ta, što ni u ovom primjeru ne vidimo inicijativu od strane Republike Hrvatske za ovakvim načinom poticaja društveno ugroženih skupina, u pronalasku posla. Udruga osoba s invaliditetom "Bolje sutra" grada Koprivnice, bila je ta koja je potencirala na takav poduhvat upravo zato jer je očigledno nemoguće bilo, pronaći zaposlenje. S druge strane, kako bi se njihov rad i djelovanje prepoznao, već sad, nakon ni godinu dana postojanja, broje mnoge kvalitetne projekte. Kako predsjednika udruge Marija Mraz navodi, "administracija nastoji uvelike otežati poslovanje", nije ni iznenađujuće što u RH društveno poduzetništvo nije razvijeno. A da bi došli do financijskih poticaja, morali su sami istražiti moguće izvore. Zaista je razočaravajuće što republika Hrvatska otežava ovakav način poslovanja, poslovanje koje donosi bolje sutra, bolju budućnost i bolju prezentaciju na javnom glasuu. S druge strane, svakako je za pohvaliti udruge, zadruge i male poduzetnike, pojedince željne promjena i društveno osviještene osobe, na ovakvoj nevjerojatnoj inicijativi, da se svaki čovjek osjeća jednako važnim.



**Slika 4** Proizvod udruge KopriVITA



Izvor: <https://koprivita.eu/o-nama/>, 2022

## **4.2. Društveno poduzetništvo u Primorsko-goranskoj županiji**

Razvoju društvenog poduzetništva u primorsko goranskoj županiji uvelike doprinosi projekt pod nazivom "SLOHRA SOCIONET". Riječ je o projektu koji potiče društveno poduzetništvo na ovom, ali ne isključivo ovom području. Primarni zadatak je bolji rad gospodarstva u regiji. Ukoliko se proširi ponuda proizvoda i usluga, ostvariti će se i cilj. Projekt je sufinanciran od strane Europskog fonda za regionalni razvoj (<https://www.ra-kazup.hr/>, 2022).

Primorsko-goranska županija ne broji puno primjera društvenog poduzetništva. Smatra se da je razlog tome vrlo razvijeno gospodarstvo, ili pak nedovoljan izraz marginalnih skupina za djelovanjem po tom pitanju. Sa druge strane, izdvajaju se neki primjeri koji se mogu nazvati društvenim poduzetništvom, budući da društveni poduzetnik ne postoji u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Civilni sektor te njegov rad i razvoj uvelike se podupire u Primorsko-

goranskoj županiji, i to na način gdje pojedinci djeluju u okviru dobrovoljnog rada u bilo kojem sektoru djelatnosti (Sošić i Kermeci, 2015, 5).

Prema podacima iz 2014. godine, Primorsko – goranska županija broji ukupno 3885 registriranih udruga, što je 8% na nacionalnoj razini. Civilni sektor iznimno je razvijen budući da je Županija na trećem mjestu po iznesenoj brojki (Sošić i Kermeci, 2015, 6).

**Tablica 6** Popis registriranih udruga i njihovih djelatnosti

<b>Vrsta udruge</b>	<b>Broj</b>
Kulturne	1.207
Sportske	944
Gospodarske	407
Tehničke	302
Socijalne	172
Zdravstvene	148
Okupljanje i zaštita djece, mladeži i obitelji	103
Hobističke	18
Ostale djelatnosti	908
<b>Ukupno</b>	<b>4.209</b>

Izvor: <https://registri.uprava.hr/#!udruge> (26.07.2022.)

Kako se vidi iz prethodne tablice, najviše udruga registrirano je na području sportskih, kulturnih, gospodarskih i tehničkih djelatnosti. Iako Civilno društvo na području Županije broji niz udruga, sektor je ipak još uvijek u razvoju. Što se tiče financiranja, izvori su uglavnom: lokalna samouprava i županijski proračun, ali svakako se sve više usmjerava i na natječaje Europske unije.

Zadruga je neovisno društvo kojom upravljaju njezini članovi. Svoje potrebe i ciljeve, bile one po pitanju gospodarstva, ekonomije, kulture ili nečeg drugog, ostvaruju na temelju zajedništva. Temeljna načela zadrugarstva su: demokratsko upravljanje, pravedna raspodjela, neovisnost. U Republici Hrvatskoj zadruge su najviše orijentirane prema sektoru poljoprivrede koje čine 40% od ukupnog broja zadruga. Nadalje slijedi prerađivačka, graditeljska, ugostiteljska i dr. Zadruge su odličan način investiranja jer se uvelike smanjuju troškovi proizvodnje i pojednostavljaju poslovni procesi. Bitno je naglasiti da su zadruge društva osoba, a ne kapitala. Zalažu se za jednakost, njeni ključni elementi su: demokracija, ravnopravnost, solidarnost, odgovornost, poštenje. U Županiji trenutno ima 69 zadruga od kojih se većina bavi ribarstvom.

Zadruga "Put" jedina je zadruga povezana sa društvenim poduzetništvom. Nastala je 2011. godine u Rijeci. Njezin temeljni cilj je ostvarivanje ekonomske samostalnosti socijalno ugroženih osoba. Rade na način da osiguravaju psihološku pomoć, jačaju poslovne kompetencije i motiviraju sve kojima je to potrebno. Osim briga za ugrožene skupine, zadruga se bavi ekološkim uzgojem voća i povrća te edukaciji o njihovoj preradi i proizvodnji. Njihov zadatak je promocija autohtonih proizvoda Primorsko – goranske županije. Također, projekt je realiziran tako da se svi zainteresirani, koji žive na području PGŽ mogu potpuno besplatno upisati u registar i predstaviti svoje domaće proizvode.

Po pitanju udruga, većina njih djeluje tako što ostvaruju razne aktivnosti iz sporta, kulture itd. Međutim, rijetko se dolazi do situacije da djeluju na ostvarenje po pitanju društvenog poduzetništva. Ipak, izdvajaju se dva primjera koja su pokrenula žene iz ruralnih područja da otpadni materijal od vune ovaca preoblikuju u nešto kvalitetno. Prvi primjer je udruga Ruta osnovana 2000. godine na otoku Cresu. Svojim projektima doprinijeli su očuvanju tradicije te prenošenju znanja na razne članove udruga, djecu, mlade, odrasle. Zalažu se za demokraciju, toleranciju i stvaranje jednakosti među ljudima. Drugi primjer jest centar za održivi razvoj Gebrin. Djeluju već 15 godina na poluotoku Pernat. Misija ove neprofitne organizacije je oživjeti stari dio otoka Cresa primjenom inovativnih izvora energije, otvaranjem muzeja ovčarstva a sve to uz suradnju sa okolnim mjestima (Sošić i Kermeci, 2015, 37).

## 5. Zaključak

Temeljni problem nerazvijenog društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, uz nedostatak zakonodavnih okvira, predstavlja i nedostatak svijesti o prednostima takve vrste poduzetništva. Još uvijek dosta građana Hrvatske nije upoznato sa pojmom društvenog poduzetništva čime se javlja evidentan problem vidljivosti. Općenito nedostaje medijskih sadržaja i planova koji bi promovirali društveno poduzetništvo kao obrazovni program. To sve potiče od političke volje, a mjere koje provode nisu konzistentne i učinkovite.

Izdvajanjem alata "Beter Entrepreneurship Policy Tool" i istraživanjem različite literature, mogu se istaknuti brojni primjer društvenog poduzetništva, ali i aktivnosti koje utječu na osvješćivanje građana Hrvatske za socijalne probleme i poticanje u njihovom sudjelovanju. Ukoliko se osvijeste građani o tom problemu, Hrvatska bi svoje mogućnosti mogla koristiti u puno većem obujmu.

Glavni i najveći problem te kočnica razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nepostojanje je zakonskog okvira kojim bi se isto reguliralo. Ono čime je danas društveno poduzetništvo definirano provlači se kroz nekoliko zakona. Na temelju provedenog istraživanja s predsjednicom udruge KopriVITA, može se zaključiti kako je poslovanje i održivost društvenih poduzeća ponekad „borba s vjetrenjačama“ iz razloga što se pojedinci toliko trude unaprijediti zajednicu i život u Hrvatskoj, ali ih prilikom njihova truda i upornosti toliko situacija sputava da uspiju u tome što su zamislili. Zakona ima previše, i niti jedan nije vezan za društveno poduzeće, to zaista, kako kaže predsjednica Marija Mraz, stavlja veliki teret jer nisu problem "samo" zakoni, već i sama administracija koja nije upućena u društveno orijentirana poduzeća. Sljedeći problem javlja se u načinu financiranja koji nije kontinuiran te se visoki postotak financira iz fondova EU-a čime se ne osigurava ni ne potiče održivost društvenih poduzeća. Također, postoje partnerske organizacije, ali kao neki početnik, izuzetno je teško doći do partnera dok pojedinci, nažalost, nisu poznati s radom i postojanjem partnerskih organizacija.

Naposljetku, kako bi društveno poduzeće u Hrvatskoj uspješno poslovalo, potrebno je uložiti mnogo truda i vremena. Mnogi ni ne žele ustupiti u takav odnos jer je zakona previše i zaista ih je teško međusobno povezati. Veliki problem postaje motiviranost ljudi i strah od nepoznatog. Ljudi koji su sposobni i koji su okruženi društveno sposobnim osobama, misle

samo na svoju korist i nemaju razvijenu empatiju prema ugroženim skupinama, tako da većina njih odmah stupa u tradicionalni poslovni poduhvat koji generira financijski profit. Nažalost, malo je onih koji vide druge skupine, željne rasta i napretka. Dokle god vlada šutnja, ništa se neće razviti. Kako bi se društvena poduzeća, udruge i zadruge mogle razvijati potrebna je međusobna suradnja i kooperacija te poticanje građana na razvijanje svijesti provođenjem edukacija i obrazovnih programa.

Na temelju provedenog istraživanja četiriju promatranih poduzeća te sukladno intervjuu provedenom sa predsjednicom KopriVITA-e može se zaključiti kako u Republici Hrvatskoj ne nedostaje inicijative i ideja za kreiranje društvenih vrijednosti i poduzeća, međutim, nedostaje financijske potpore, zakonske regulative i svijesti hrvatskih građana. Na temelju istraživanja o razvoju društvenog poduzetništva na području Primorsko-goranske županije također se može zaključiti kako nedostaje inicijative za ovu vrstu poduzetništva. Ipak, izdvajaju se dva primjera dobre prakse na području županije, a odnose se na centar za održivi razvoj Geberin te udruhu Ruta koje već godinama uspješno djeluju u segmentu društvenog poduzetništva na području Primorsko-goranske županije.

## Literatura

### Knjige

1. Antoljak, V., Design thinking za nedizajnere: kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati, Školska knjiga, Zagreb, 2018.
2. Ivaniš, M., Društveno poduzetništvo: poluga društva blagostanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.
3. Lupšić, D., Petričević, T., Medić, M., Bajok, I., Glavina Petričević, S., Fruchterman, J., Poduzetništvo u službi zajednice, Tiskara Zelina, Zagreb, 2012.
4. Širola, D., Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2014.

### Članci u časopisima

1. Cipek, T., Sudionička demokracija: trebaju li demokraciji aktivni građani?, Anali hrvatskog politološkog društva, vol. 11, 2014., no. 1, str. 113-126.
2. Petričević, T., Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb, 2012., str. 102-128.
3. Šimleša, D., Puđak, J., Bušljeta Tonković, A., Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene, Revija za sociologiju, Vol. 46, 2016., no. 4, str. 271-295.

### Ostali izvori

1. Alpeza, M. *et al.*, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020., 2020. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (30.6.2022.)
2. Blair, E. S., Solving Problems with Social Entrepreneurship, 2010. Dostupno na: <https://www.peoriamagazines.com/ibi/2010/jun/solving-problems-social-entrepreneurship> (3.7.2022)
3. Callahan, T., 5 Ways Entrepreneurial Thinking Is Solving Social Problems, 2015. Dostupno na: <https://www.classy.org/blog/5-ways-entrepreneurial-thinking-can-solve-social-problems/> (3.7.2022.)

4. Dees, Gregory, J., The Meaning of Social Entrepreneurship, 2001. Dostupno na: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge\\_items/the-meaning-of-social-entrepreneurship/](https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/the-meaning-of-social-entrepreneurship/) (29.6.2022.)
5. Ideou, What is Design Thinking?: Design thinking is a process for creative problem solving, 2021. Dostupno na: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking> (3.7.2022)
6. Koprivnjak, M., Social entrepreneurship in South East Europe and Turkey, 2020. Dostupno na: [https://hmrr.hr/wp-content/uploads/2020/02/final\\_social\\_entrepreneurship\\_in\\_south\\_east\\_europe\\_and\\_turkey\\_alter.pdf](https://hmrr.hr/wp-content/uploads/2020/02/final_social_entrepreneurship_in_south_east_europe_and_turkey_alter.pdf) (5.7.2022.)
7. Pavić-Rogošić, L. Održivi razvoj, 2020. Dostupno na: <https://www.odraz.hr/nase teme/odrzivi-razvoj/> (1.7.2022.)
8. Sošić, D., Kermeci, I. Analiza društvenog poduzetništva na području Primorsko – goranske županije, 2015. Dostupno na: <https://porin.hr/wp-content/uploads/2015/11/Analiza-Dru%C5%A1tvenog-Poduzetni%C5%A1tva-u-PG%C5%BD.pdf> (4.7.2022)
9. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, 2014. Dostupno na: <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf> (30.6.2022.)
10. Vidović, D., Social enterprises and their ecosystem in Europe – country report Croatia, 2019. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20958&langId=en> (3.7.2022.)
11. Živković S., Petričević, T., Priručnik o društvenom poduzetništvu za poduzetničke potporne institucije, 2019. Dostupno na: <https://act-grupa.hr/web/wp-content/uploads/2021/06/PrirucnikDP.pdf> (30.6.2022.)
12. Yunus, M., Social Business Entrepreneurs Are the Solution, 2006. Dostupno na: <https://samhallsentreprenor.glokala.net/2018-2019/wp-content/uploads/2018/09/Social-Business-Entrepreneurs-Are-the-Solution-Yunus.pdf> (29.6.2022.)
13. <https://betterentrepreneurship.eu/>
14. <https://www.johnlewispartnership.co.uk/>

15. <https://www.printlab.hr/web/hr/>
16. <https://znaktisine.hr/>
17. <https://humananova.org/>
18. <https://act-grupa.hr/>
19. <https://koprivita.eu/>



## **Popis slika**

<b>Slika 1</b> Rad poduzeća osnovanog od strane ACT grupe - ACT printlab .....	21
<b>Slika 2</b> Proizvodi udruge Humana nova.....	22
<b>Slika 3</b> Interijer kafića - Znak tišine.....	24
<b>Slika 4</b> Proizvod udruge KopriVITA .....	27

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1</b> SWOT analiza društvenog poduzetništva.....	4
<b>Tablica 2</b> Usporedba društvenog i profitnog poduzeća .....	9
<b>Tablica 3</b> Usporedba društvenog i tradicionalnog poduzetnika .....	10
<b>Tablica 4</b> Struktura društvenog poduzetništva u RH.....	20
<b>Tablica 5</b> Prikaz prikupljenoga tekstila od strane udruge Humana nova .....	23
<b>Tablica 6</b> Popis registriranih udruga i njihovih djelatnosti.....	28

## **Popis shema**

<b>Shema 1</b> Društveno poduzeće kao održivi poslovni model.....	6
<b>Shema 2</b> Suodnos održivog razvoja.....	8
<b>Shema 3</b> Koraci dizajnerskog promišljanja .....	17