



european
social enterprise
monitor

2023
2024

Hrvatski Monitor Društvenih Poduzeća



University of
Zagreb



Impresum

Inicijatori i provedba projekta: Euclid Network i ACT Grupa

Voditeljica projekta za Hrvatsku: Jelena Pavlović

Autori i autorice: Danijel Baturina (Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu), Davorka Vidović (Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu), Dražen Šimleša (Institut društvenih znanosti Ivo Pilar), Jelena Pavlović (ACT Grupa), Danijela Paska (ACT Grupa).

Tehnička podrška: Tiffany Bennett, Toby Gazeley, Wieteke Dupain, Euclid Network, Qualtrics (SAP)

Nakladnik: ACT Grupa, <https://act-grupa.hr/>

Fotografija na naslovnici: Euclid Network

Godina izdanja: 2025.

Izrazi koji se koriste u ovom izvještaju, a koji imaju rodno značenje, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod.

Ovaj izvještaj koristi podatke prikupljene u sklopu European Social Enterprise Monitor Project. Ovaj projekt vodi Euclid Network uz potporu Europske komisije i partnera iz cijele Europe. European Social Enterprise Monitor (ESEM) je projekt koji vodi Euclid Network – Europska mreža društvenih poduzeća. Euclid Network ne polaže nikakvu tvrdnju o pouzdanosti, točnosti ili generalizaciji podataka prikupljenih putem ESEM-a. Izražena mišljenja i zapažanja pripadaju autorima i ne predstavljaju nužno stavove Euclid Networka. Ovu studiju sufinancira Europska unija. Izraženi stavovi i mišljenja su, međutim, samo autorovi i ne odražavaju nužno stavove Europske unije ili Europske komisije. Ni Europska unija ni tijelo koje dodjeljuje potporu ne mogu se smatrati odgovornima za njih. Informacije i razmatranja sadržana u ovom izvještaju služe samo za informativne svrhe te se mogu dijeliti i/ili reproducirati samo uz navođenje izvora: Baturina, D., Vidović, D., Šimleša, D., Pavlović, J., Paska, D. (2025). **Hrvatski monitor društvenih poduzeća 2023.-2024.**, Čakovec: ACT Grupa.

Sadržaj

Sažetak: Profil društvenih poduzeća u Hrvatskoj	4
Trenutno stanje ekosustava: identificirani izazovi i potencijalna rješenja	5
Uvod	6
Metodologija istraživanja	9
1 Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj	11
1.1. Zakonski okvir i pravni oblik	11
1.2. Starost i faze razvoja	15
1.3. Gospodarske djelatnosti i sektori poslovanja	17
2 Područje utjecaja na društvo i okoliš	18
2.1. Utjecaj na krajnje korisnike	22
2.2. Mjerenje utjecaja	25
3 Tržište, prihodi i financije	27
3.1. Prihodi i profit	27
3.2. Financijska sigurnost i ulaganja	34
4 Nabava i lanci opskrbe	37
5 Inovacije i rast	41
6 Ljudi i upravljanje	47
6.1. Struktura radne snage: zaposlenici i zaposlenice	47
7 Izazovi i podrške unutar ekosustava	55
7.1. Izazovi i prepreke u poslovanju i razvoju	55
7.2. Podrška unutar ekosustava društvenog poduzetništva u Hrvatskoj	59
8 Zaključak	64
Literatura	66

Sažetak: Profil društvenih poduzeća u Hrvatskoj

Hrvatski monitor društvenih poduzeća (eng. *Croatian Social Enterprise Monitor*, CSEM) za razdoblje 2023.-2024. prikazuje ključna obilježja društvenih poduzeća u Hrvatskoj ukazujući na neke trendove njihovog razvoja u proteklih nekoliko godina. Neki od najvažnijih uvida iz izvještaja uključuju:

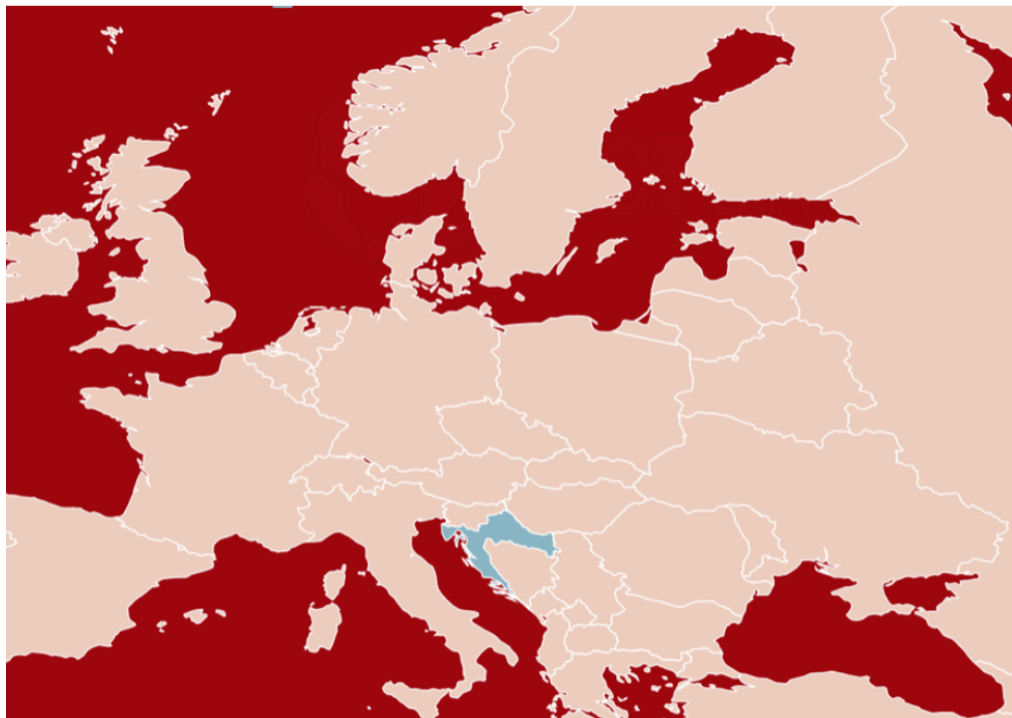
- **Veću diverzificiranost sektora društvenih poduzeća.** Više od polovice hrvatskih društvenih poduzeća u CSEM uzorku osnovano je prije 2013. godine. Uz to, značajan udio, 40,5% poduzeća, prolazi kroz fazu rane implementacije i rasta, usredotočujući se na širenje operacija i stabilizaciju poslovnih modela. Ovi podaci ukazuju kako se sektor odmakao od dominacije društvenih poduzetnika-početnika i razvio svojevrсну zrelost.
- **Širok raspon gospodarskih djelatnosti.** Hrvatska društvena poduzeća djeluju u različitim gospodarskim sektorima. Najzastupljeniji sektori se odnose na uslužne djelatnosti (21,4%), umjetnost i rekreacija, te proizvodnju i informacijske/komunikacijske djelatnosti, što pokazuje njihovu široku prisutnost u različitim industrijama.
- **Usklađenost s Ciljevima održivog razvoja (*Sustainable Development Goals, SDG*).** Društvena poduzeća po prirodi daju prioritet društvenom utjecaju, a njihove aktivnosti odgovaraju SDG okviru. U najvećoj su mjeri aktivnosti hrvatskih društvenih poduzeća povezane s ciljevima SDG 8 (*Dostojanstven rad i gospodarski rast*) i SDG 3 (*Zdravlje i dobrobit*), kao i s drugima koji potiču održivost i smanjenje nejednakosti.
- **Financijsku opreznost, ali rast.** Hrvatska društvena poduzeća oslanjaju se na raznolike izvore financiranja, kao što su prodaja potrošačima (66,7%), javno financiranje (57,1%), te kombinacijama kojima uspijevaju ostvariti financijsku stabilnost. Problem je što većina njih ovisi o javnom financiranju, što ih čini ranjivijima i ovisnijima o vanjskim čimbenicima. Mnoga se poduzeća i dalje suočavaju s financijskim nestabilnostima, s time da najveći dio njih (69%) ima rezerve tek za 1-6 mjeseci.
- **Raznolikost pravnih oblika.** Pravni oblici prema kojima društvena poduzeća u Hrvatskoj djeluju variraju. Najčešće su registrirana kao društva s ograničenom odgovornošću (42,9%) ili kao udruge (35,7%). To ukazuje na fleksibilnost i hibridnost djelovanja u okviru nestandardiziranog regulatornog okvira.
- **Lokalnu ukorijenjenost, usmjerenost na lokalni i nacionalni utjecaj.** Većina poduzeća usmjerava svoj društveni i okolišni utjecaj na lokalne zajednice (35,7%) i/ili nacionalnu razinu (52,4%), odgovarajući na specifične društvene potrebe prepoznate u zajednicama u kojima djeluju.

- **Otvorenost za inkluzivna radna mjesta.** Društvena poduzeća u Hrvatskoj daju prioritet inkluzivnom zapošljavanju, usmjeravajući se na društvene skupine marginalizirane na tržištu rada, poput ruralnog stanovništva, osoba s invaliditetom, mladih i žena. Poseban fokus stavljaju na rodnu ravnopravnost, što je vidljivo u njihovoj upravljačkoj strukturi i strukturi zaposlenika.
- **Inovativnost i održivost.** Hrvatska društvena poduzeća pokazuju značajnu otvorenost prema inovacijama u poslovanju koje doprinose ispunjavanju potreba zajednice. Velika većina društvenih poduzeća (83,4%) usmjerena je na razvijanje inovativnih modela usluga.

Ovaj pregled odražava snažnu predanost hrvatskih društvenih poduzeća društvenom boljitku, usklađenost s globalnim ciljevima održivosti te prilagodljivost unatoč financijskim izazovima.

Trenutno stanje ekosustava: identificirani izazovi i potencijalna rješenja

Ekosustav društvenog poduzetništva u Hrvatskoj



Društvena poduzeća u Hrvatskoj suočavaju se sa značajnim izazovima koji utječu na njihov rast i razvoj poslovanja. Ključne prepreke, navedene u Hrvatskom monitoru društvenih poduzeća (CSEM) za razdoblje 2023.–2024., uključuju ograničene programe javne potpore, pri čemu 52,4% poduzeća ističe nedostatak javnog financiranja kao glavnu prepreku. Također, 42,9% prijavljuje poteškoće zbog nepostojanja specifičnog pravnog statusa za društvena poduzeća, što dodatno komplicira njihove operacije i razvoj. Ukratko, CSEM ističe sljedeće izazove i potrebe:

Ograničen pristup tržištu. Društvena poduzeća u Hrvatskoj imaju poteškoća u uspostavljanju suradnje s tradicionalnim poduzećima i korporacijama te rijetko posluju s njima, iako za tim postoji interes. Poboljšanje veza s konvencionalnim poduzećima prepoznaje se kao način koji bi mogao pozitivno utjecati na prodaju i vidljivost hrvatskih društvenih poduzeća.

Potreba za većom vidljivošću i zagovaranjem. Slabo razumijevanje društvenih poduzeća i dalje

prevladava među širom javnošću, Vladom, političkim akterima i financijskim institucijama. U Hrvatskoj svi ovi akteri još uvijek nedovoljno razumiju društveni utjecaj, društveno poduzetništvo i dobrobiti koje ove organizacije donose za ekonomiju i društvo u cjelini. Nedostatak razumijevanja negativno utječe na društvena poduzeća i njihovu vidljivost.

Politička i fiskalna podrška. Hrvatska društvena poduzeća imaju ograničenu podršku unutar nacionalnog političkog okvira. Suočavaju se s restriktivnim fiskalnim politikama i traže jasniji pravni okvir koji bi podržavao njihov rast. Izvještaj pokazuje da bi hrvatskim društvenim poduzećima koristio jasan regulatorni i fiskalni okvir, uključujući porezne olakšice, s ciljem postizanja financijske održivosti. Osim toga, prepoznata je potreba za većom nefinancijskom podrškom, posebno od strane potpornih organizacija, koja bi doprinijela razvoju kapaciteta cijelog sektora.

Poboljšanje pristupa financijskim resursima. Financiranje ostaje stalan izazov jer se većina društvenih poduzeća suočava s ograničenim pristupom odgovarajućim financijskim mehanizmima i vanjskim investitorima. Mnoga poduzeća iz CSEM-a imaju poteškoće u osiguravanju javnog financiranja zbog složenih administrativnih procesa i nedostatka fleksibilnih opcija financiranja koje bi zadovoljile specifične potrebe društvenih poduzeća. Ovaj izazov dodatno otežava nedostatak razumijevanja među investitorima o društvenim i ekološkim doprinosima koje ova poduzeća ostvaruju.

Kako bi se ojačala društvena poduzeća u Hrvatskoj, ovaj izvještaj predlaže strateško zagovaranje, pojednostavljenje postupaka javnog financiranja i poboljšanje politika. Uspostava ciljanih financijskih alata i promicanje veće javne svijesti o društvenom poduzetništvu i njegovom društvenom utjecaju ključni su za osiguravanje održivosti hrvatskog ekosustava društvenog poduzetništva.

Uvod

Iako svoje korijene vuku iz 18. i 19. stoljeća, **društvena ekonomija** i **društveno poduzetništvo** još uvijek su nedovoljno prepoznata u suvremenom kontekstu (Defourny i Nyssens, 2010; Dees, 2001). Prepoznajući važnost društvenog poduzetništva još 1990-ih, **Europska unija** (EU) isto počinje promovirati kroz Europski socijalni fond (ESF), a značajnu prekretnicu u podršci Europske komisije društvenom poduzetništvu čini *Inicijativa za društveno poslovanje* (eng. *The Social Business Initiative*) pokrenuta 2011. godine. Time se aktivno kreće u stvaranje poticajnog okruženja za društvena poduzeća u Europi, fokusirajući se na poboljšanje zakonskog i institucionalnog okvira, pristupa financiranju te povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti.

U Hrvatskoj društveno poduzetništvo evoluiralo je početkom 21. stoljeća primarno iz inicijativa **organizacija civilnog društva**, dok članstvo u Europskoj uniji od 2013. godine dovodi do prve **Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine** (Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, 2015). Unatoč dugoj povijesti zadrugarstva, kao i drugih oblika udruživanja i aktivnosti koja se mogu prepoznati kao preteče društvenog poduzetništva (Vidović, 2019), u Hrvatskoj značajniji pomaci ka prepoznavanju društvenog poduzetništva kreću upravo s ovom *Strategijom*. Danas, s vremenskim odmakom, može se reći da *Strategija* nije ispunila očekivanja koja je postavila. Unatoč tome, ovaj je dokument postao orijentir za definiranje društvenog poduzetništva i cjelokupnog ekosustava u Hrvatskoj. Budući da je **cilj** ovog **izvještaja** dati prikaz stanja društvenih poduzeća u Hrvatskoj za razdoblje 2023.-2024., bitno je naglasiti kako hrvatsko zakonodavstvo ne prepoznaje društveno poduzeće kao specifičan pravni oblik. Drugim riječima, **u Hrvatskoj ne postoji specifičan zakonski okvir** za društvena poduzeća i njihov pravni status. Ipak, *Strategija* je postavila **definiciju društvenog poduzetništva**, kao dio šireg ekonomskog sustava koji uključuje subjekte primarno usmjerene na ispunjavanje društvenih ciljeva koje karakterizira sustav neposrednog sudjelovanja i upravljanja (MRMS, 2015: 6). Nadalje, društveno poduzeće se definira kao ono kojemu je a) primarni cilj društveni utjecaj, a ne generiranje dobiti za vlasnike ili dioničare; b) koje posluje na način da dobit od proizvoda ili usluge na tržištu koristi za ostvarivanje društvenih ciljeva; te c) kojim se upravlja na način koji uključuje zaposlenike, korisnike i ostale dionike u lancu vrijednosti i gospodarske aktivnosti (*ibid*).

ACT Grupa, kao članica **Euclid Network**, zajedno sa istraživačkim timom pri **Sveučilištu u Zagrebu** (Pravnom fakultetu i Fakultetu političkih znanosti) te **Institutu društvenih znanosti Ivo Pilar**, od 2020. godine sudjeluje u procesu istraživanja društvenih poduzeća u Hrvatskoj. Sve je počelo inicijativom *Euclid Network* organizacije, Europskom mrežom društvenih poduzeća, koja je u suradnji s Europskom komisijom 2020. pokrenula **European Social Enterprise Monitor** (ESEM) - prvi monitor društvenih poduzeća na europskoj razini. Kvantitativno istraživanje temeljno na *online* upitniku, na **dvogodišnjoj razini** prikuplja uvide o društvenim poduzećima na EU razini, čineći ih dostupnim donositeljima odluka, političarima i vladinim dužnosnicima, investitorima, istraživačima i praktičarima društvene ekonomije. U sklopu ESEM-a pokrenut je **Hrvatski monitor društvenih poduzeća (Croatian Social Enterprise Monitor ili skraćeno CSEM)** koji nastavno na 2022. godinu pruža pregled o društvenim poduzećima u Hrvatskoj obuhvaćajući uzorak za razdoblje 2023. - 2024.

Pri analizi, ESEM partnerske organizacije unutar ovog istraživanja koriste definiciju društvenog poduzeća koja je najbliža standardu operativne definicije koju koristi Europska komisija od 2011., a koja društvena poduzeća konceptualizira kao:

- subjekt u društvenoj ekonomiji čiji je glavni cilj imati društveni utjecaj, a ne ostvariti profit za svoje vlasnike ili dioničare;
- koja koristi svoju dobit uglavnom za postizanje društvenih ciljeva; i
- kojim se upravlja na odgovoran, transparentan i inovativan način, posebice uključivanjem radnika, kupaca i dionika na koje utječe poslovna aktivnost poduzeća.

Sukladno tome, u ovom izvještaju prikazani su nalazi CSEM istraživanja provedenog u razdoblju od listopada 2023. do veljače 2024. putem online upitnika. U istraživanju je sudjelovalo sveukupno **42** društvenih poduzeća iz Hrvatske. **Cilj** Hrvatskog monitora društvenih poduzeća (CSEM) jest pružiti dublje razumijevanje određenih obilježja društvenih poduzeća u Hrvatskoj te omogućiti prepoznavanje glavnih trendova u ovom sektoru.

Izvještaj je strukturiran prema **tematskim poglavljima** koja daju uvid u 1) obilježja, djelatnosti i pravni status društvenih poduzeća; 2) područja utjecaja i strategije djelovanja društvenih poduzeća; 3) tržište i financijsko planiranje; 4) potencijal i spremnost na inovacije i rast; 5) organizacijsku strukturu i strukturu zaposlenika te 6) ograničenja i prednosti cjelokupnog ekosustava na političkoj i potpornoj razini.

Metodologija istraživanja

European Social Enterprise Monitor ima **svrhu** ojačati ekosustav društvenih poduzeća u Europi pružanjem bitnih uvida, podržavanjem razvoja politike, povećanjem vidljivosti i poticanjem suradnje (ESEM).

Temeljni **cilj istraživanja** jest utvrditi ključne izazove, prepreke i prilike s kojima se društvena poduzeća suočavaju. Izvještaj (eng. *monitor*) se temelji na kvantitativnom istraživanju - metodi *online* upitnika - koji prikuplja podatke o poslovanju i strukturi društvenih poduzeća, financijskom stanju, društvenom utjecaju, te izazovima i potrebama društvenih poduzeća.

Budući da u Hrvatskoj ne postoji nacionalni registar društvenih poduzeća ili neka druga vrsta jedinstvene baze društvenih poduzeća, uzorkovanje je vođeno dostupnim informacijama o kriterijima i statusu društvenih poduzeća u Hrvatskoj, te internom bazom ACT Grupe kao organizacije koja preko 20 godina pruža podršku društvenim poduzećima u Hrvatskoj. Sva društvena poduzeća u uzorku ispunjavaju glavni kriterij ESEM pristupa, a to je davanje prednosti društvenim ciljevima pred onim financijskim. *Online* anketni upitnik, koji se sastoji od 84 pitanja, poslan je na *email* adrese 192 društvenih poduzeća koja se nalaze u bazi ACT Grupe. Podaci su prikupljeni u razdoblju od 12. listopada 2023. do 12. veljače 2024.

Na upitnik je odgovorilo **42 društvenih poduzeća** (N=42), što je značajan pad u usporedbi s prijašnjom iteracijom za razdoblje 2022.-2023. kada je u istraživanju sudjelovalo 75 društvenih poduzeća (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Upitnik su ispunjavale osobe koje najvećim dijelom zauzimaju rukovodeće pozicije (50%) ili su dio osnivačkog tima poduzeća (31%). Značajan pad u broju ispitanika može se objasniti nizom vanjskih čimbenika koji su negativno utjecali na ekosustav društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Financijska održivost i opstanak na tržištu uočeni su kao temeljni izazovi društvenih poduzeća u Hrvatskoj zbog čega dolazi do fluktuacije odnosno opadanja broja postojećih poduzeća. Tijekom istraživačkog razdoblja, bivanjem na terenu, utvrdili smo pad broja postojećih društvenih poduzeća i zatvaranje poslovanja istih. Dosadašnja istraživanja i mapiranja društvenih poduzeća rezultirale su različitim brojkama, ovisno o definiciji i metodologiji koje su korištene. Ovo istraživanje primarno je vođeno bazom društvenih poduzeća ACT Grupe koja predstavlja dostupnu populaciju društvenih poduzeća u Hrvatskoj i redovito se ažurira uz pomoć istraživačkog tima i akademske zajednice kao ESEM partnera. U trenutku početka istraživačkog

procesa za ESEM izvještavanje krajem 2023. godine ta je baza brojala 192 društvena poduzeća, no bivanjem na istraživačkom terenu, procesom direktne komunikacije s predstavnicima poduzeća, ista je izložena čišćenju i ažuriranju te sada broji **98 društvenih poduzeća**. Najranija istraživanja o broju i stanju društvenih poduzeća u Hrvatskoj dolaze iz 2012. i 2013. godine kada su ona izvještavala o brojcima od 147 društvenih poduzeća (Živković i Petričević, 2019) te od strane Udruge Slap i Clustera za eko-društvene inovacije i razvoj koje je procijenilo da se radi o brojcima od 92 do 147 (Turza, 2014). Prema prijašnjim istraživanjima koje je provela Europska komisija, uz primjenu različitih definicija i kriterija, procijenjeno je da bi broj društvenih poduzeća u Hrvatskoj mogao biti između 105 i 210 (Kadunc, Singer i Petričević, 2014) ili čak 526 (Vidović, 2019). Budući da u Hrvatskoj ne postoji zakonski okvir za društveno poduzetništvo, niti zakonski propisani kriterij za pravni status “društvenog poduzeća”, registar točnog broja društvenih poduzeća ne postoji te predstavlja sivu zonu društvene ekonomije.

Neformalnim razgovorom s predstavnicima poduzeća uočeno je kako, uz financijske izazove i fluktuaciju, pesimizam, apatija te frustracija zbog nepovoljnih uvjeta unutar samog ekosustava i nedostatne podrške, primarno one od strane države i nadležnih ministarstava, reflektiraju trenutno stanje te objašnjavaju značajan pad izlaznosti društvenih poduzeća u ovom ciklusu istraživanja.

S obzirom na broj ispitanih poduzeća, bitno je naglasiti da se ovaj izvještaj temelji na **nereprezentativnom uzorku**, te ne govori o ukupnoj populaciji društvenih poduzeća u Hrvatskoj. Budući da nije provedeno probabilističko uzorkovanje koje bi osiguralo reprezentativnost uzorka, podaci u ovom istraživanju nisu reprezentativni za sva društvena poduzeća u Hrvatskoj. Stoga se u izvještaju referiramo na CSEM društvena poduzeća koja su sudjelovala u ovom istraživanju, te zaključke treba shvatiti u tom okviru.

1 Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj

1.1. Zakonski okvir i pravni oblik

Društveno poduzetništvo kao koncept ekonomije temeljen na tri osnovna cilja – ekonomskom, okolišnom i društvenom – sve se više prepoznaje tijekom posljednjih trideset godina kao učinkovito rješenje za društvene i ekološke izazove (European Commission, 2011). U skladu s tim ciljevima, ključna načela poslovanja društvenih poduzeća uključuju kontinuiranu odgovornost organizacija prema zajednici kroz adresiranje specifičnih društvenih

problema, demokratske procese odlučivanja unutar organizacija, osnaživanje zajednice za postizanje samoodrživosti te dosljedno poštivanje ljudskih prava (European Commission, 2011; Defourny i Nyssens, 2012).

Reflektirajući obilježja društvenog poduzetništva, bitno je naglasiti kako se u hrvatskom kontekstu najčešće koristi **definicija** iz *Strategije za razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine*, koja *društveno poduzetništvo vidi kao* “poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice” (MRMS, 2015: 7). S druge strane, **Europska komisija** daje nešto **širu definiciju društvenih poduzeća**:

Društvena poduzeća usmjerena su na stvaranje pozitivnog društvenog utjecaja, ne na maksimizaciju profita za svoje vlasnike i investitore. Svoju robu ili usluge na tržištu pruža na poduzetnički i inovativan način, a ostvarenu dobit koristi prije svega za ispunjavanje društvenih ciljeva. U upravljanje društvenim poduzećem uključeni su radnici, korisnici i ostali dionici na koje utječe gospodarska aktivnost društvenog poduzetnika (Europska komisija, 2014).

Društveno poduzetništvo postaje sve važnija tema na razini Europske unije, što potvrđuje Akcijski plan za društvenu ekonomiju (eng. *Social Economy Action Plan - SEAP*), predstavljen 2021. godine s ciljem izgradnje i promocije ekosustava društvene ekonomije, u kojem društvena poduzeća imaju značajnu ulogu.

Promičući široko razumijevanje društvenih poduzeća te naglašavajući njihovu društvenu misiju, Europska komisija potiče države članice da razviju nacionalne pravne okvire koji priznaju i podržavaju društvena poduzeća. Stav Europske komisije o pravnom obliku i statusu društvenih poduzeća **uključiv je i fleksibilan**. Ona priznaje da raznolikost pravnih oblika društvenih poduzeća može obogatiti cjelokupni ekosustav društvene ekonomije. S time na umu, bitno je naglasiti kako u Hrvatskoj trenutno **ne postoji poseban zakon koji definira** ili regulira društvena poduzeća. Umjesto jedinstvenog zakonskog okvira, **nekoliko postojećih zakona** regulira djelatnosti različitih pravnih oblika i specifičnih aktivnosti koje su relevantne za društveno poduzetništvo, budući da društvena poduzeća u Hrvatskoj pravno najčešće djeluju kao **zadruge, socijalne zadruge, udruge, zaklade, trgovačka društva i privatne ustanove**:

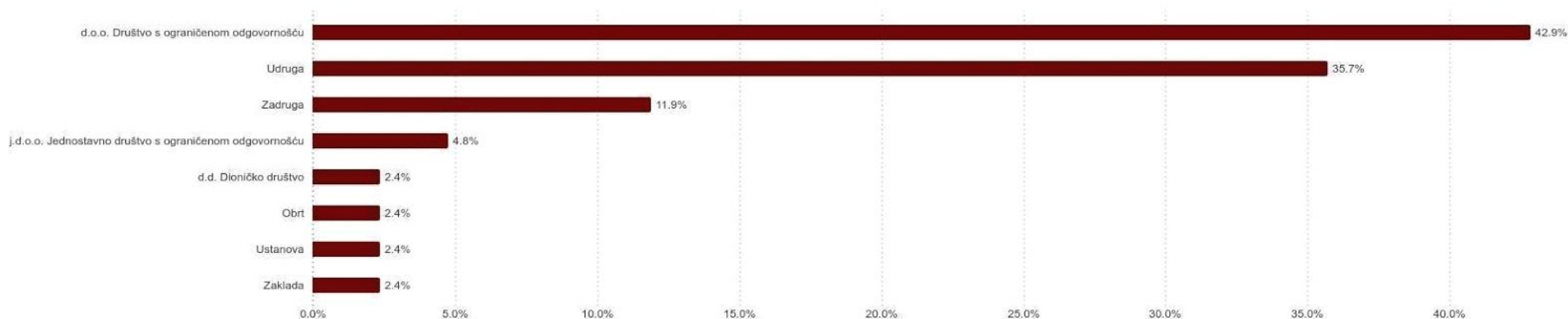
Zakon o računovodstvu neprofitnih organizacija, NN 121/2014, uz vezane Uredbe; Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17; Uredba o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge, NN 26/2015; Zakon o ustanovama, NN 76/1993, 29/1997, 47/1999, 35/2008; Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18; Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19; Zakon o zadrugama, NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18; Zakon o kreditnim institucijama, NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18; Zakon o kreditnim unijama, NN 141/06, 25/09, 90/11; Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95, 64/01) Zakon o porezu na dobit, NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18; Zakon o porezu na dohodak, NN 115/16, 106/18; Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13); Zakon o javnoj nabavi, NN 120/2016; Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji, NN 121/17, 98/19, 84/21, 156/23.

Razlikujući ovih **šest najučestalijih pravnih oblika društvenih**, prema podacima CSEM istraživanja za 2023. i 2024. godinu, najviše ispitanih društvenih poduzeća kategorizira se kao **društvo s ograničenom odgovornošću** - d.o.o. (42,9%) i **udruga** (35,7%) dok njih 11,9% uživa status **zadruga**. Ovi podaci u podudarnosti su s prethodnim CSEM istraživanjem za 2022. godinu kada je utvrđeno da su udruge i trgovačka društva s ograničenom odgovornošću **najučestaliji pravni oblici** društvenih poduzeća u Hrvatskoj (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023.)

Uz to, nije na odmet spomenuti kako 81% ispitanih CSEM poduzeća taj pravni status koriste od osnutka, dok je 7,1% njih prethodno pripadalo obliku “jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću” (j.d.o.o.) kojeg su kasnije promijenili u neki od gore navedenih, najčešće d.o.o.

Slika 1. Pravni status

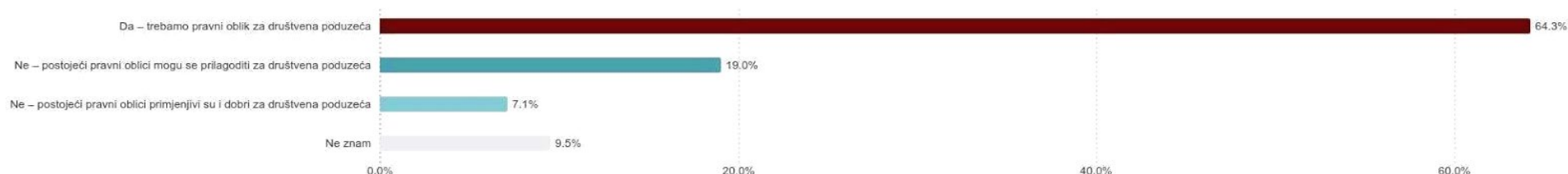
Koji pravni status zauzima Vaša organizacija? (mogućnost višestrukog odabira) 42



S obzirom da u Hrvatskoj ne postoji propisani pravni status “društvenog poduzeća”, **64,3%** ispitanih poduzeća na pitanje “**Vjerujete li da bi ili će biti korisno imati određeni pravni oblik društvenog poduzeća u Vašoj zemlji**” odgovorilo je kako smatra da je poseban pravni status potreban, dok njih **19%** smatra da su postojeći pravni oblici dovoljni i prilagodljivi za društvena poduzeća sama po sebi. Uz to, pri odgovoru na pitanje koje bi značajke, odnosno **prednosti pravni oblik društvenog poduzeća donio**, većina odgovora odnosila se na **važnost društvenog utjecaja, rast prepoznatljivosti na tržištu te olakšice poput manjeg poreza**.

Slika 2. Stav o uspostavi pravnog statusa društvenog poduzeća

Vjerujete li da bi ili će biti korisno imati određeni pravni oblik društvenog poduzeća u Vašoj zemlji? 42



Za sada **nije dokazano koji pravni oblik je “bolji” način pravne regulacije društvenih poduzeća**, osim da uvelike ovisi o nacionalnim kontekstima i tradicijama (Fici, 2015: 11-12). Antonio Fici (2015) u svojoj analizi ističe prednosti i nedostatke pravnog statusa društvenih poduzeća. Kao glavne prednosti navodi da specifičan pravni status omogućava razlikovanje društvenih poduzeća od klasičnih profitnih i neprofitnih subjekata, čime se naglašava njihova društvena misija i osigurava prepoznatljiv identitet. Također, pravno priznanje donosi brojne pogodnosti, poput poreznih olakšica, političke podrške i usklađenosti s pravilima Europske unije o tržišnom natjecanju. S druge strane, Fici upozorava na određene nedostatke pravnog statusa društvenih poduzeća. Strogi pravni okviri mogu smanjiti operativnu fleksibilnost, posebno u pogledu raspodjele dobiti i donošenja ključnih odluka. Nadalje, specifični zakonski oblici često povećavaju administrativno opterećenje, zahtijevajući dodatne regulatorne i izvještajne obveze, što može odvratiti resurse od temeljnih aktivnosti poduzeća (Fici, 2015).

Osim toga, Europska komisija smatra kako **fleksibilnost pravnih oblika** društvenih poduzeća omogućuje pojavu inovativnih poslovnih modela koji mogu odgovoriti na specifične lokalne ili regionalne potrebe, omogućujući društvenim poduzećima da napreduju u različitim sektorima, kao što su zdravstvo, obrazovanje, obnovljivi izvori energije i gospodarenje otpadom. Međutim, Komisija se **zalaže za jasne nacionalne definicije i pravno priznanje koje društvenim poduzećima osiguravaju određene pogodnosti**, kao što su pristup javnoj nabavi, državnoj potpori i mogućnosti financiranja (European Commission, 2011; European Commission, 2021). Preciznije, Europska

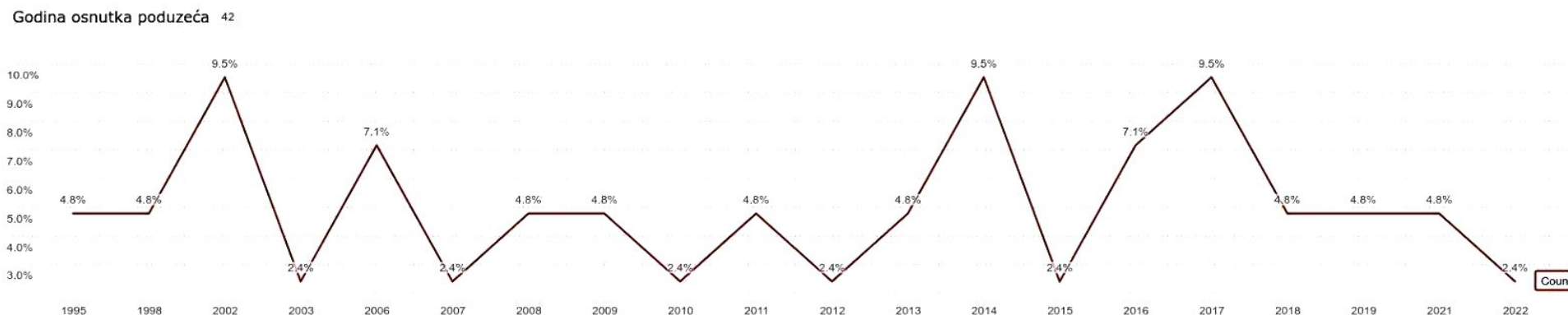
komisija u recentnom izvještaju (2020) komparativne analize društvenih poduzeća u Europi navodi da prednosti zasebne regulirane pravne forme uključuju bolju prepoznatljivost društvenih poduzeća u društvu i politici, kao i veću podršku kroz specifične zakonske mjere i poticaje. Međutim, takvi pravni okviri mogu smanjiti fleksibilnost, otežati osnivanje i poslovanje društvenih poduzeća te isključiti inovativne modele koji ne odgovaraju strogo definiranim kriterijima. Uz to, fleksibilni pravni oblici omogućuju veću prilagodljivost, manju administrativnu složenost i lakše organiziranje oko različitih misija (European Commission, 2020).

1.2. Starost i faze razvoja

Što se tiče **starosti i faze razvoja** samih CSEM društvenih poduzeća, odgovori su šarolikiji, što se može vidjeti iz *slike 3* koja ukazuje na valovita kretanja u osnivanju. Budući da je većina ispitanih poduzeća osnovana prije 2013. godine (njih 55%), ne uviđa se značajna korelacija s brojem osnovanih poduzeća nakon 2013. godine kada je Hrvatska postala članica Europske unije. Iz *slike 3* vidljivo je da kretanje broja društvenih poduzeća ne pokazuje kontinuirani rast, već su **prisutna valovita kretanja** s nešto većim brojem novoosnovanih poduzeća u određenim godinama (2002., 2014. i 2017. godina). S druge strane, u uzorku ispitanih primijećeno je kako je od 2022. godine osnovano samo jedno društveno poduzeće, što ukazuje na to da je krizna situacija u zemlji dodatno obeshrabrila potencijalne društvene poduzetnike. No pošto se ne radi o reprezentativnom uzorku unutar ovog istraživanja, ne možemo donositi daljnje zaključke ove vrste, stoga predlažemo dublju analizu ove teme.

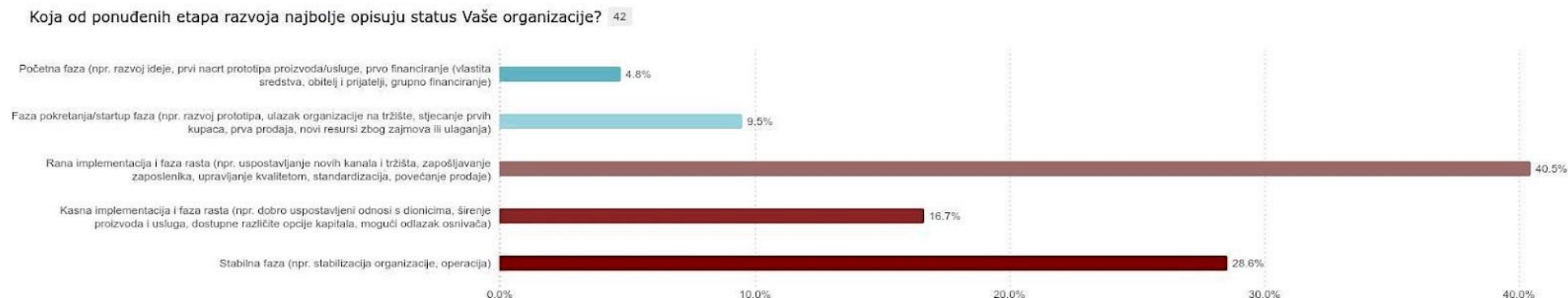
Bez obzira na to, ovakve varijacije u kretanju broja novoosnovanih društvenih poduzeća tijekom posljednjih dvadesetak godina, kao i nedostatak jasne uzlazne putanje rasta, upućuju na činjenicu da **nije uspostavljena adekvatna institucionalna podrška** niti stabilan ekosustav za društvena poduzeća. Također, iste su u korespondenciji s rezultatima od prethodnih godina (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023) kada je veći broj ispitanih poduzeća navelo 2009., 2013. i 2016. kao godinu vlastitog osnutka.

Slika 3. Godina osnutka



Unatoč što određena ispitana društvena poduzeća posluju više od 10 godina, većina njih (40,5%) navelo je kako po pitanju faze razvoja pripadaju **ranoj implementaciji i fazi rasta** (npr. fokusirana su na uspostavljanje novih kanala i tržišta, zapošljavanje zaposlenika, upravljanje kvalitetom, standardizacija, povećanje prodaje), što je u korespondenciji s nalazima prošlog CSEM istraživanja za 2022. godinu kada je rana implementacija i faza rasta identificirana kao većinska faza razvoja (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Uz to, 28,6% njih odgovorilo je da se nalaze u stabilnoj fazi (u fazi stabilizacije organizacije i operacija), dok se 16,7% nalazi u kasnoj implementaciji i fazi rasta (npr. imaju dobro uspostavljene odnose s dionicima, šire proizvode i usluge). Iako se ne radi o reprezentativnom uzorku, može se zaključiti da je **većina društvena poduzeća prešla inicijalnu fazu pokretanja (*start-up*)** i sada se usredotočuju na **skaliranje svojih operacija, povećanje zaposlenih osoba i učvršćivanje poslovnog modela**. Također, ovakvo stanje razvoja društvenih poduzeća u korespondenciji je s ostalim društvenim poduzećima na EU razini ako gledamo podatke posljednjeg ESEM istraživanja (2022.-2023.) unutar kojeg je utvrđeno kako se većina EU društvenih poduzeća nalazi u ranoj do srednjoj fazi razvoja (Dupain et al., 2022).

Slika 4. Etape razvoja poduzeća

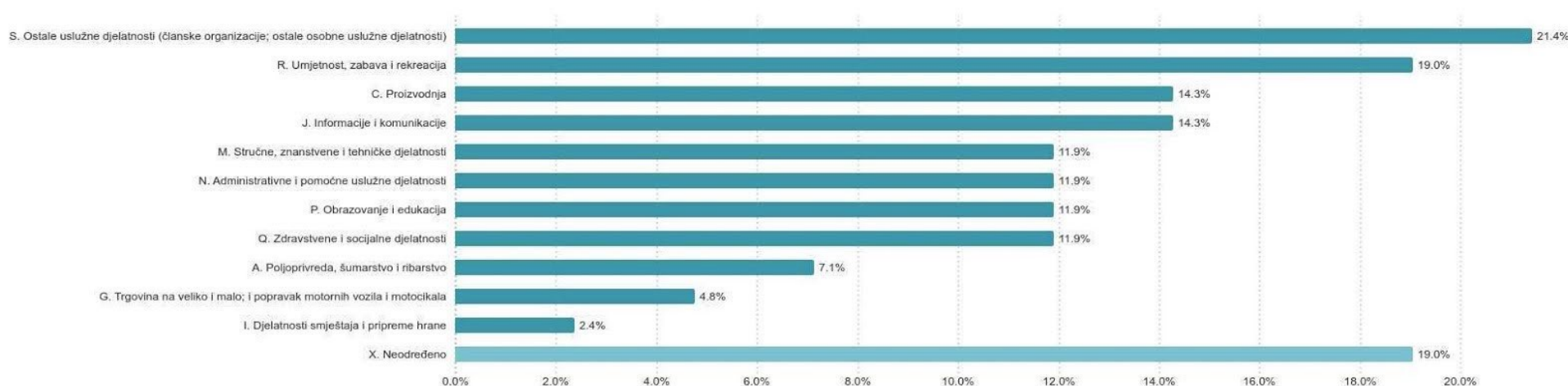


1.3. Gospodarske djelatnosti i sektori poslovanja

Za određivanje djelatnosti kojima se bave društvena poduzeća korišten je Međunarodni klasifikacijski sustav gospodarskih djelatnosti i sektora Ujedinjenih naroda. U upitniku su društvena poduzeća trebala označiti svoju glavnu djelatnost ili više njih. Prema rezultatima, CSEM društvena poduzeća su **prisutna u gotovo svim sektorima gospodarstva** ako uzimamo u obzir činjenicu da su na pitanje kojem sektoru poslovanja spadaju, mogli odgovoriti mnogostrukim odgovorom. Pa tako je najviše odgovora pripalo kategoriji neodređenim uslužnim djelatnostima i članskim organizacijama (21,4%), kategoriji “umjetnost, zabava i rekreacija” i “sektoru informacija i komunikacija” pripalo je njih 14,3%. Također, podjednako su zastupljene djelatnosti povezane s obrazovanjem i edukacijom, zdravstvene i socijalne djelatnosti, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti te stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (za svaku od spomenutih kategorija prosjek odgovora jednako je zastupljen u iznosu od 11,9%). Ako ovu vrstu zastupljenosti gospodarskih djelatnosti kod CSEM poduzeća uspoređujemo s prethodnom analizom za 2022. godinom, tada je većina poduzeća pripadala području obrazovanja (21,3%) te primarnoj proizvodnji (18,7%) (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023: 11).

Slika 5. Gospodarski sektor poslovanja

Kojem sektoru poslovanja spada Vaša organizacija? (mogućnost višestrukog odabira) 42



2 Područje utjecaja na društvo i okoliš

Temeljna odrednica društvenih poduzeća, te ona koja ih razlikuje od tradicionalnog poduzeća, dakako je ostvarivanje društvenog utjecaja. Ostvarivanje takvog utjecaja znači traženje dobrobiti za ljude i okoliš rješavanjem društvenih i ekoloških izazova. Velika većina, točnije **85,7% CSEM poduzeća sebe prepoznaje kao društveno poduzeće** te kroz svoje poslovanja adresira određene društvene i ekološke izazove.

Slika 6. Identifikacija s “društvenim poduzećem” među ispitanima

Biste li svoju organizaciju nazvali društvenim poduzećem? 42

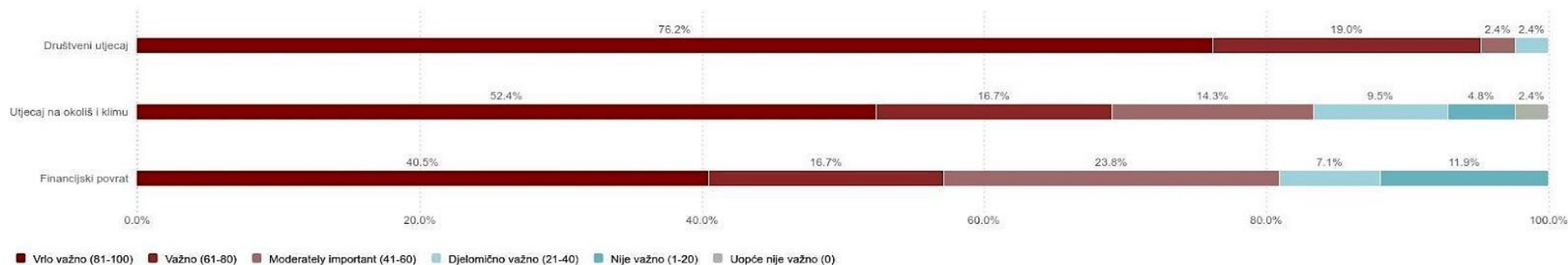


Svijet se danas suočava sa značajnim brojem društvenih i ekoloških izazova, među kojima su najistaknutiji klimatske promjene, gubici bioraznolikosti, posljedice zdravstvene pandemije COVID-19, rat u Ukrajini, društvena nejednakost, ekonomska kriza i inflacija. Svi ovi složeni i međusobno povezani problemi ukazuju na potrebu za društveno i ekološki prihvatljivim rješenjima za naše društvo i gospodarstvo. Društvena poduzeća rade na rješavanju različitih izazova i poboljšanju društvenih i ekoloških uvjeta za različite ciljne skupine. U definiranju tih izazova pomažu nam Ciljevi održivog razvoja (eng. *SDGs*) dizajnirani od strane Ujedinjenih naroda. S obzirom na njihov potencijal utjecaja, društvena poduzeća identificirana su kao **drugi najvažniji pokretač** (nakon nevladinih organizacija) u **postizanju Ciljeva održivog razvoja** (Whan et al., 2018).

Da je društveni utjecaj uistinu temeljna vrijednost, misija i strateški cilj CSEM društvenih poduzeća, pokazuje podatak od 95,2% ispitanih koji pridaju važnost društvenom utjecaju te 69% njih koji brinu o vlastitom utjecaju na okoliš i klimu.

Slika 7. Važnost društvenog i ekološkog utjecaja

Koliko se važnosti pridaje društvenom i/ili utjecaju na okoliš i financijskom povratu u strateškim poslovnim odlukama Vaše organizacije? 42



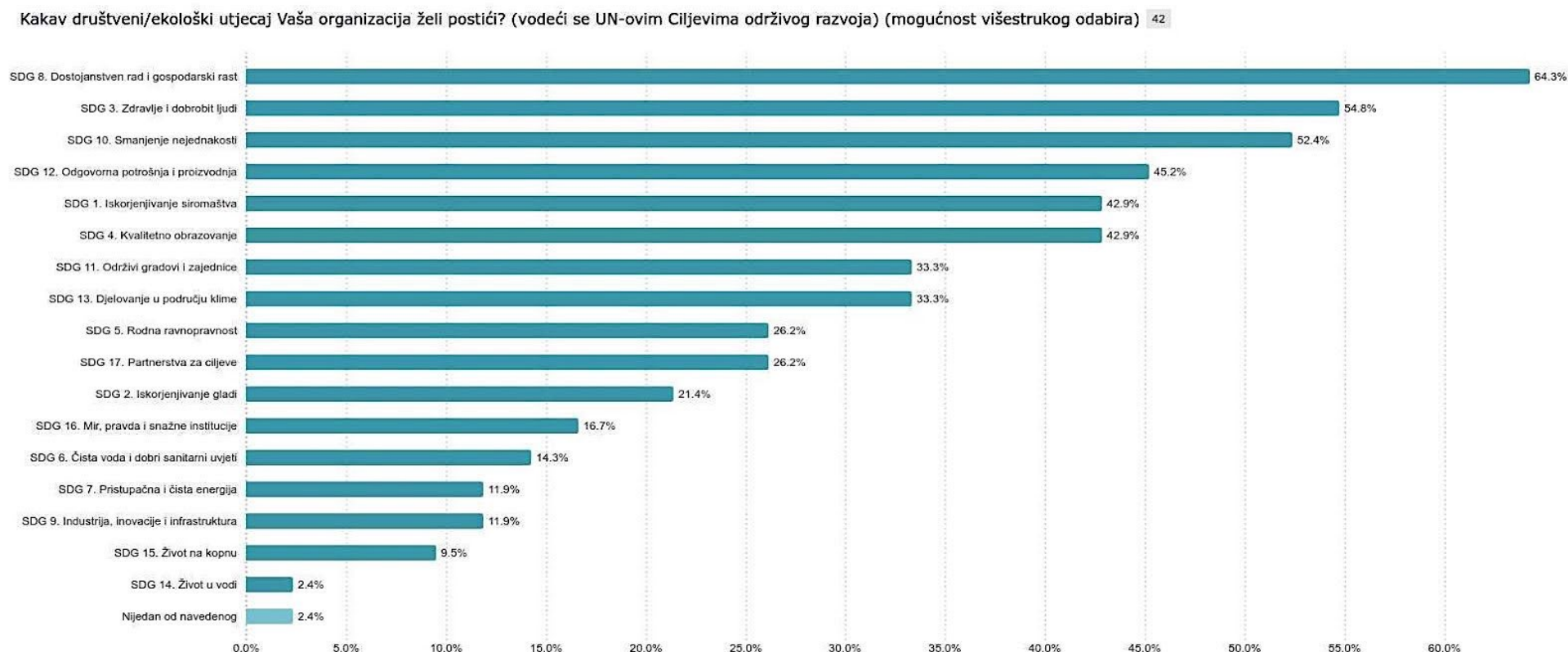
Ovi podaci itekako su relevantni s obzirom da društvenom utjecaju i utjecaju na okoliš **daju prioritet** naspram financijskog povrata. Na pitanje obvezuje li se kao organizacija interno na održivost okoliša, 59,5% CSEM poduzeća odgovorilo je s potvrdnim odgovorom stavljajući **načelo cirkularnosti** (recikliranje, nadogradnja, ponovno korištenje) u vlastitom poslovanju na prvo mjesto, te definirajući planet kao ključnog dionika na kojeg utječu (38,1%). Osim toga, njih 31% istaknulo je održivost opskrbnog lanca kao bitnu komponentu kojoj pridaju značaj unutar poslovanja. Time se zaključuje kako **CSEM društvena poduzeća u najvećoj mjeri žive inovativna rješenja za kružno gospodarstvo i ekonomiju.**



Kako bi se točno shvatilo na koje izazove CSEM društvena poduzeća u Hrvatskoj imaju pozitivan utjecaj, sudionicima ovog istraživanja postavljeno je pitanje, s mogućnošću višestrukih odgovora, koje vrste društvenog/ekološkog utjecaja njihova organizacija želi postići. Zaključeno je da CSEM društvena poduzeća utječu na društvenu i ekološku održivost, odnosno - **stvaraju utjecaj u području svih 17 Ciljeva održivog razvoja (eng. SDGs).** Oni koji su prepoznati kao najistaknutiji su **SDG 8: Dostojanstven rad i ekonomski rast** (64,3%), **SDG 3: Zdravlje i dobrobit ljudi** (54,8%), **SDG 10: Smanjene nejednakosti** (52,4%) te **SDG 12: Odgovorna potrošnja i proizvodnja**

(45,2%). Ovdje se radi o sličnom određivanju SDG prioriteta kao prethodnih godina iteracije, premda drugačijeg redoslijeda. Uz to, zabilježena je promjene u SDG 11: Održivi gradovi i zajednice koji se kao prioritetni cilj od godine 2022. - 2023. s četvrtog mjesta pomaknuo na sedmo mjesto.

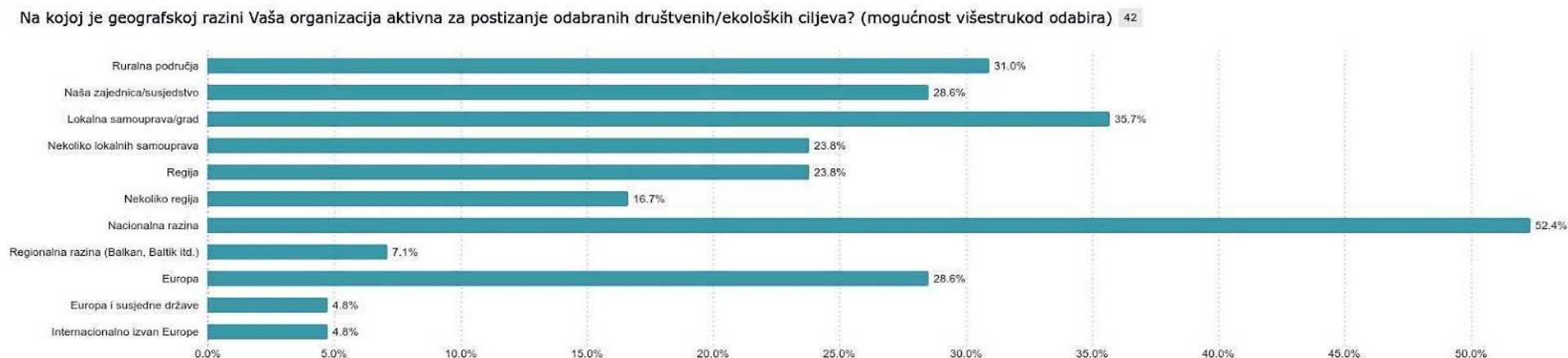
Slika 8. Utjecaj CSEM poduzeća u okviru Ciljeva održivog razvoja



Što se tiče dosega društvenog i/ili ekološkog utjecaja, kod pitanja u kojem su bili mogući višestruku odgovori, CSEM društvena poduzeća navode da najčešće rade na postizanju svojih društvenih i/ili ekoloških ciljeva na **nacionalnoj razini** (52,4%), zatim na razini **lokalne samouprave/grada** (35,7%) i/ili u **ruralnoj sredini** (31%). Za analizu i

zaključivanje spram istog, bitno je uzeti u obzir mogućnost višestrukog odabira zbog čega se utvrđuje da većina CSEM društvenih poduzeća nije aktivna samo unutar jednog područja, već posluje u više lokalnih samouprava te na regionalnoj razini. Veći dio CSEM poduzeća lokalno je i/ili nacionalno aktivno, dok 45,3% njih navodi da su međunarodno aktivni - što znači da djeluju na regionalnoj razini ili susjedstvu, ili pak šire unutar Europe ili izvan Europe. Čini se da je geografska razina odabrana za djelovanje i postizanje društvenih/ekoloških ciljeva neovisna o razvojnoj fazi CSEM poduzeća, budući da su različita geografska žarišta raspoređena relativno dosljedno po fazama. Ovo se može tumačiti kako je geografska razina odabrana za djelovanje svrhovita, a ne određena stupnjem razvoja i rasta društvenog poduzeća.

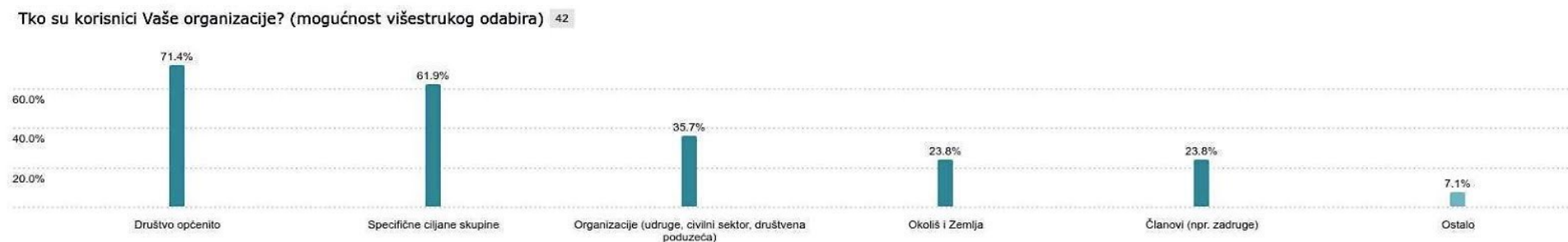
Slika 9. Područje djelovanja



2.1. Utjecaj na krajnje korisnike

Govoreći o društvenom utjecaju društvenih poduzeća, važno je identificirati tko su korisnici koji osjećaju i žive taj utjecaj na temelju poslovanja, usluge i proizvoda CSEM poduzeća. Krajnji korisnici društvenog utjecaja mogu biti raznolika i heterogena grupa različitog konteksta, uključujući kupce proizvoda i usluga društvenog poduzeća, klijente, zaposlenike, partnere i korisnike samog poduzeća. **Najčešći korisnici CSEM društvenih poduzeća su društvo općenito (71,4%) te specifične ciljane skupine (61,9%).**

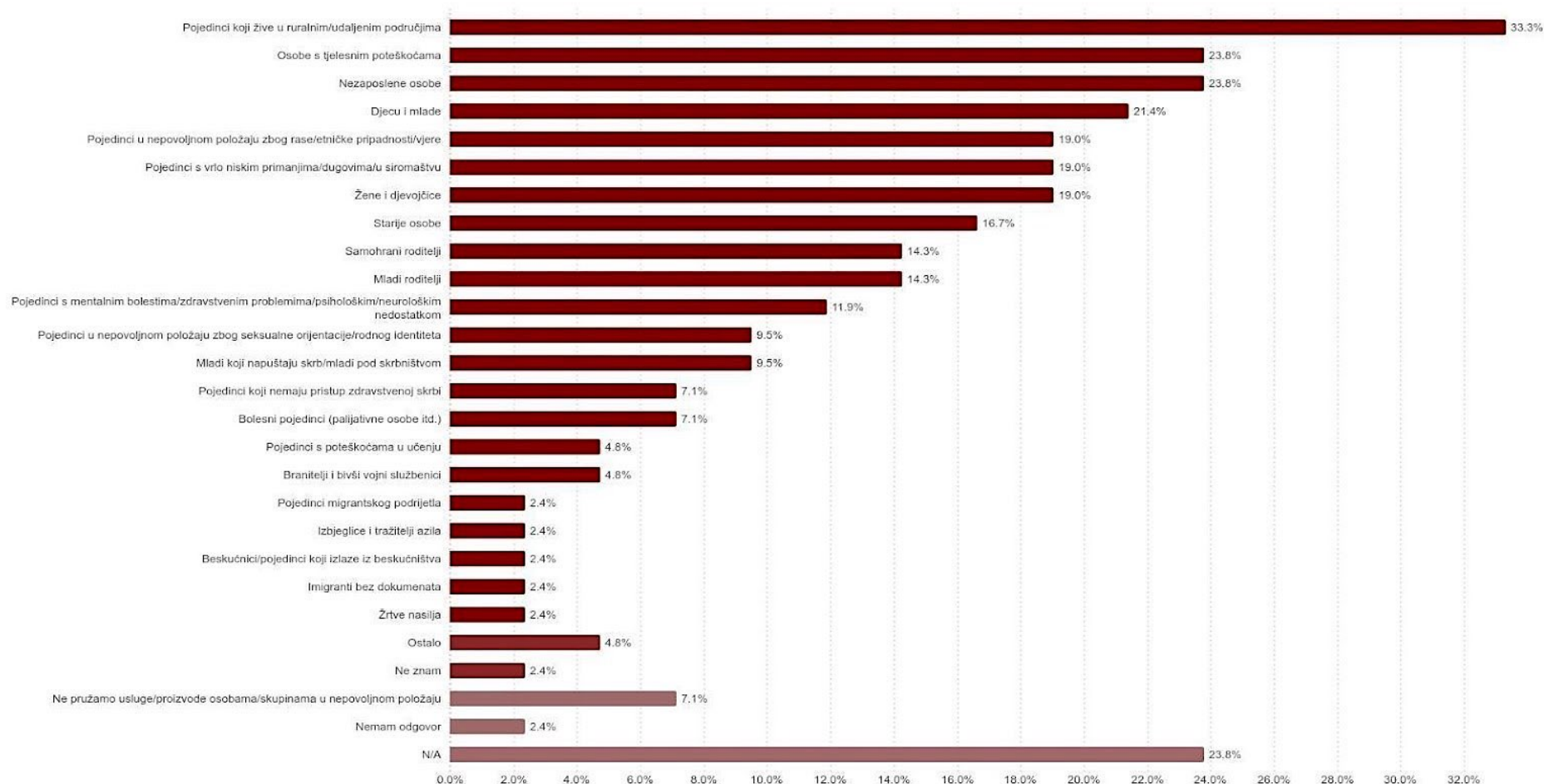
Slika 10. Krajnji korisnici CSEM društvenih poduzeća



Od specifičnih ciljanih skupina, CSEM sudionici navode kako kroz svoje usluge i proizvode najviše utječu na pojedince koji žive u **ruralnim/udaljenim područjima** (33,3%), **osobe s tjelesnim poteškoćama** (23,8%), **nezaposlene osobe** (23,8%) te **djecu i mlade** (21,4%). Podjednaka raspodjela od 19% identificirana je za kategoriju utjecaja na **pojedince u nepovoljnom položaju** zbog rase/etničke pripadnosti/vjere, **pojedince s vrlo niskim primanjima/dugovima/u siromaštvu** te **žene i djevojčice**.

Slika 11. Specifične društvene skupine korisnika

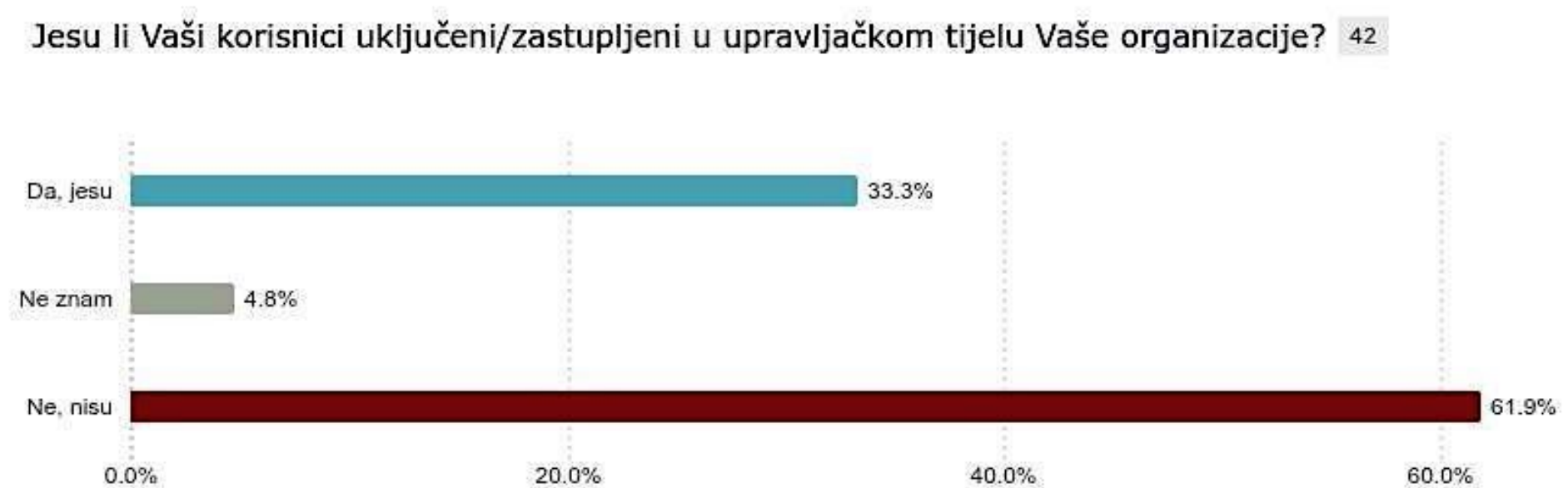
Za koje specifične ciljne skupine ili pojedince pružate usluge ili pogodnosti? (mogućnost višestrukog odabira) 42



Jedna od odlika i kriterija društvenog poduzeća jest **uključenost krajnjih korisnika u upravljačka tijela** organizacije, odnosno demokratske participativne prakse upravljanja (Defourny i Nyssens, 2012). Ovaj kriterij

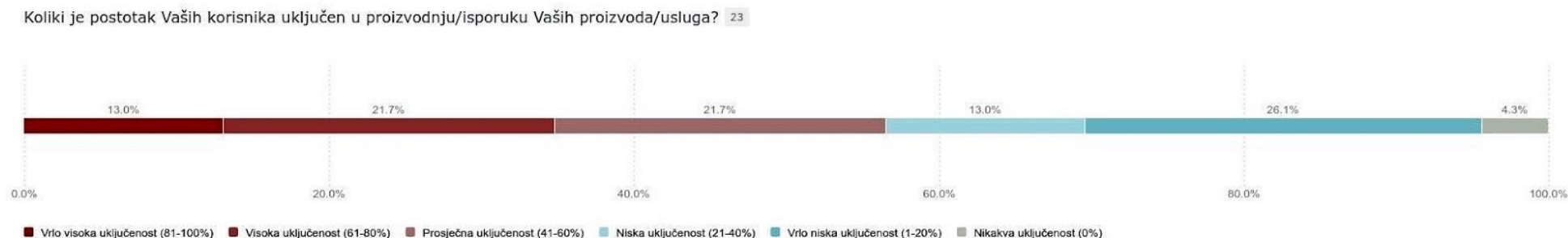
podrazumijeva da društvena poduzeća teže participativnim modelima upravljanja, gdje korisnici usluga, zaposlenici i drugi dionici mogu izravno sudjelovati u odlučivanju. To može uključivati, na primjer, mehanizme poput glasovanja na sastancima članova ili odbora, zajedničkog odlučivanja ili stvaranja radničkih zadruga, gdje su svi dionici uključeni u ključne procese upravljanja (European Commission, 2021). Međutim, ispunjavanje tog kriterija kod CSEM društvenih poduzeća nije prepoznato u velikoj mjeri. Svega **33,3% poduzeća uključuje svoje krajnje korisnike u upravljačke procese svoje organizacije**, dok 61,9% to ne čini. To upućuje da je **deficit demokratskih praksi** još uvijek prisutan kod društvenih poduzeća (Vidović, 2019; Vidović, 2023; Vidović, Šimleša, Baturina, 2023).

Slika 12. Uključenost korisnika u upravljanje poduzećem



Podaci pokazuju kako tek nešto više od polovice CSEM poduzeća uključuje svoje korisnike u procese proizvodnje i distribucije, od kojih 34,7% svoje korisnike uključuje u proces proizvodnje/ispоруke proizvoda/usluga u značajnoj mjeri, dok ih 21,7% to čine tek djelomično.

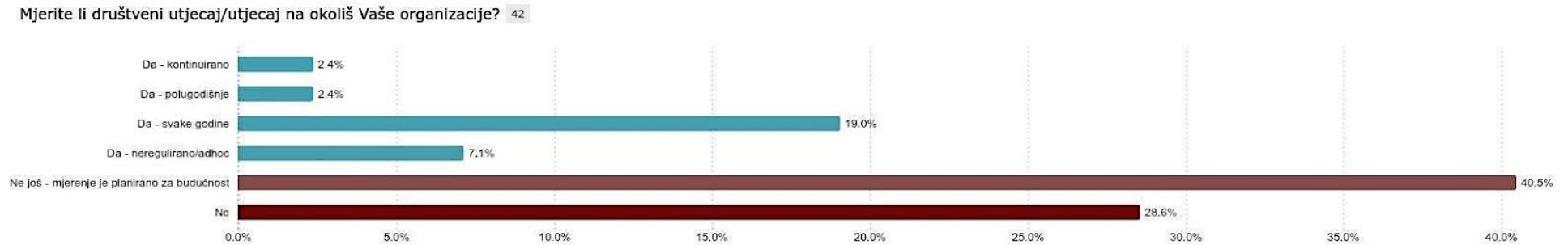
Slika 13. Uključenost korisnika u proizvodnju



2.2. Mjerenje utjecaja

Iako svjesni važnosti mjerenja i izvještavanja o društvenom utjecaju, CSEM društvena poduzeća i dalje se **suočavaju s izazovima** u tom području. Prema podacima ove iteracije istraživanja, **69,1% ispitanih poduzeća ne mjeri vlastiti utjecaj organizacije** te je izvještavanje o društvenom utjecaju predstavilo kao **izazov**. Jedan od temeljnih razloga, odnosno barijera u nemjerenju vlastita utjecaja jest **manjak potrebnih resursa**.

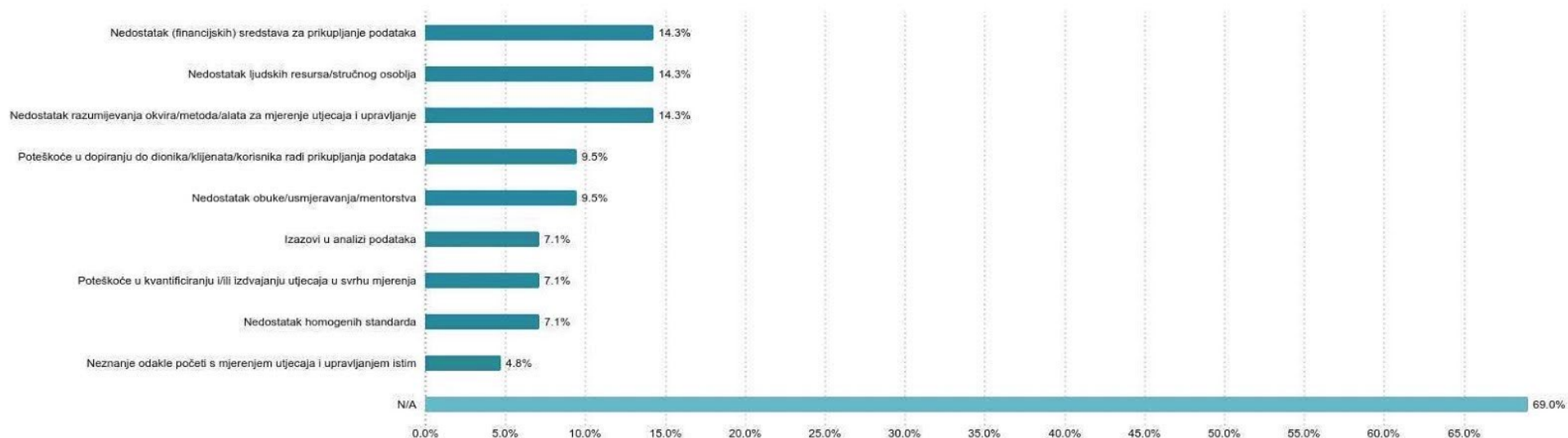
Slika 14. Mjerenje društvenog utjecaja



Detaljnije, najčešći **razlozi** zbog kojih ne mjere društveni utjecaj i/ili utjecaj na okoliš vlastite organizacije odnose se na manjak potrebnih resursa, poput financija, ljudskog kapitala, znanja i razmijevanja stručne metodologije za mjerenje i upravljanje društvenim utjecajem. Uz to problem nepouzdanosti podataka, činjenice da mjerenje nije obavezno te problem složenosti i dugotrajnosti prepoznati su kod CSEM poduzeća kao razlozi nemjerenja. No, svakako je bitan podatak da barem **19%** CSEM poduzeća ovog istraživanja mjeri vlastiti utjecaj, premda istraživanjem nije utvrđeno na koji način te koju metodologiju koriste pri mjerenju vlastita utjecaja. Stoga se **predlažu daljnja istraživanja** ove teme i dublji pristup mjerenju društvenog utjecaja društvenih poduzeća u Hrvatskoj.

Slika 15. Izazovi pri mjerenju i upravljanju vlastitim utjecajem

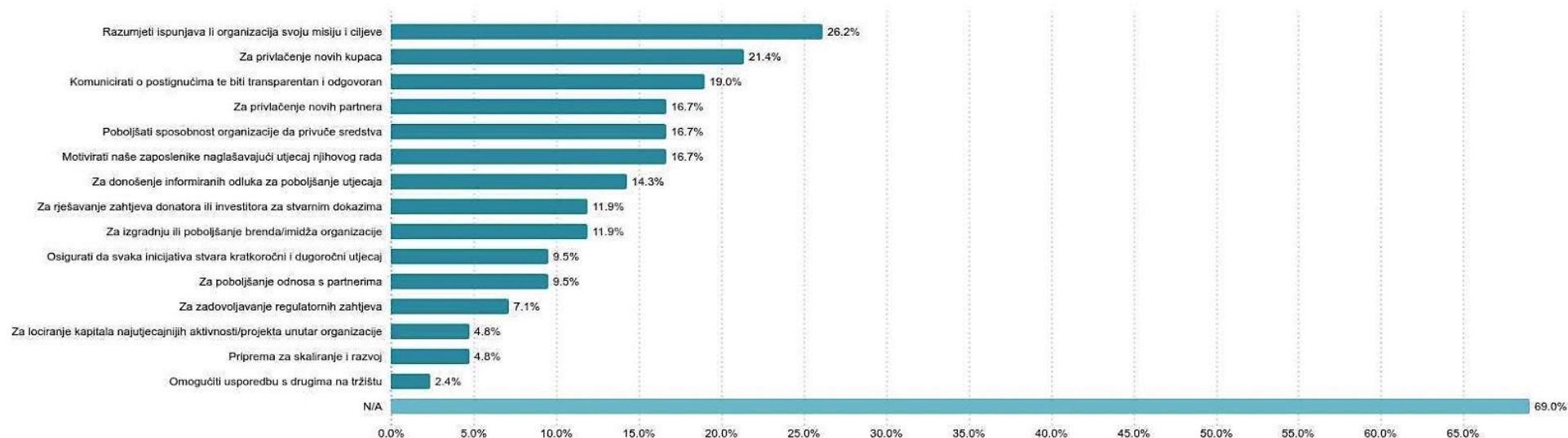
Koji su glavni izazovi s kojima se Vaša organizacija suočava pri mjerenju i upravljanju vlastitim utjecajem? (mogućnost višestrukog odabira) 42



Premda razlozi i motivacija za mjerenje vlastita utjecaja variraju, većina CSEM poduzeća prepoznaje važnost mjerenja **zbog vlastitog razumjevanja ispunjava li organizacija svoju misiju i ciljeve**, privlačenja novih kupaca i partnera, za poboljšanje motivacije i produktivnosti zaposlenika te donošenje odluka i unapređenje organizacije. Uz to, podatke o društvenom utjecaju vide kao alat komunikacije o postignućima te za postizanje transparentnosti i odgovornosti.

Slika 16. Razlozi i motivacija za mjerenje društvenog utjecaja

Koji su razlozi ili motivacija za mjerenje utjecaja Vaše organizacije? (mogućnost višestrukog odabira) 42



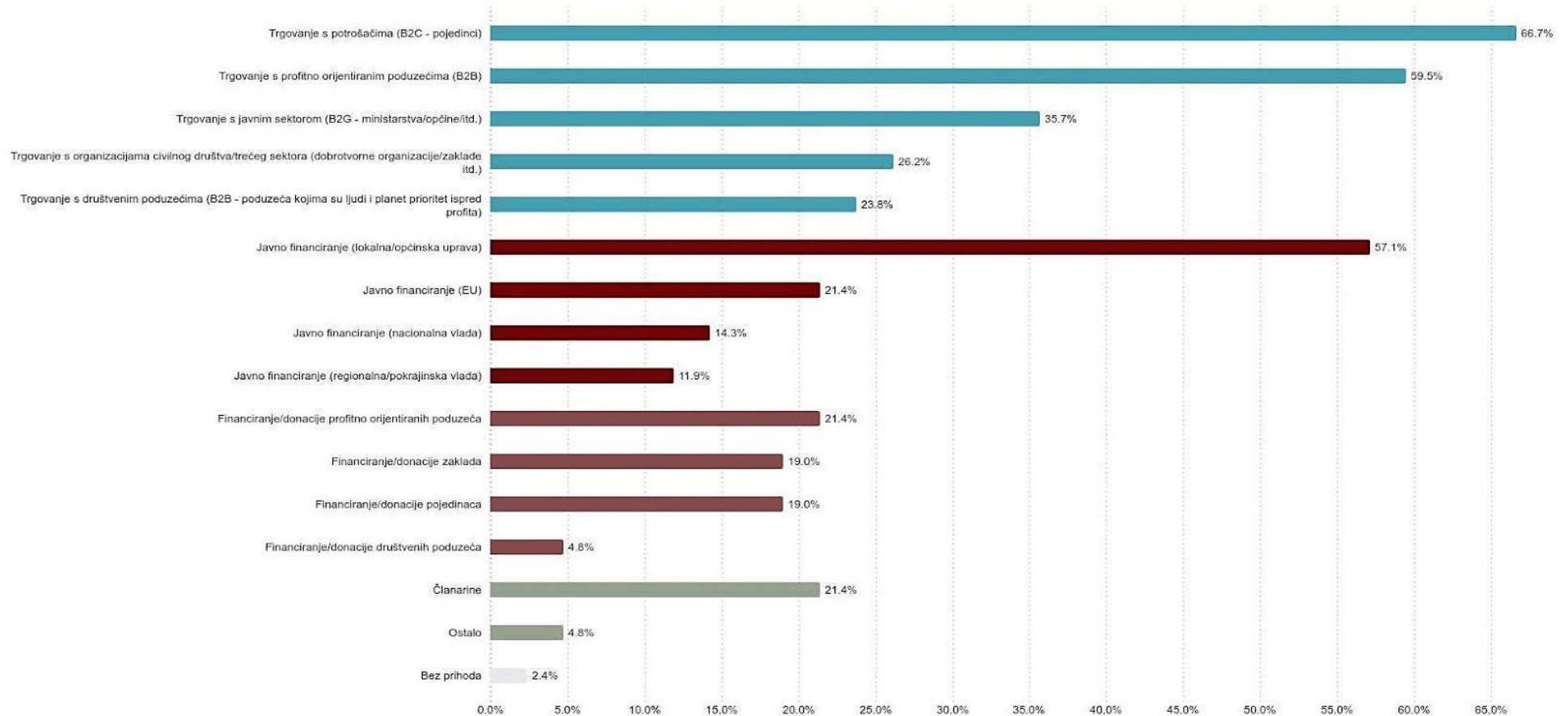
3 Tržište, prihodi i financije

3.1. Prihodi i profit

Izvori prihoda CSEM poduzeća raznoliki su. Unatoč hibridnosti, CSEM poduzeća do prihoda u najvećoj mjeri dolaze od **trgovanja s potrošačima** (B2C - pojedinci) (66,7%), **trgovanja s profitno orijentiranim poduzećima** (B2B) (59,5%), te iz **javnog financiranja** (lokalna/općinska uprava) (57,1%). Nešto manji udio prihoda dolazi od trgovanja s javnim sektorom (B2G - ministarstva/općine/itd.) (35,7%), potom od trgovanja s organizacijama civilnog društva/trećeg sektora (dobrotvorne organizacije/zaklade itd.) (26,2%), te od trgovanja s društvenim poduzećima (B2B - poduzeća kojima su ljudi i planet prioritet ispred profita) (23,8%).

Slika 17. Izvori financiranja

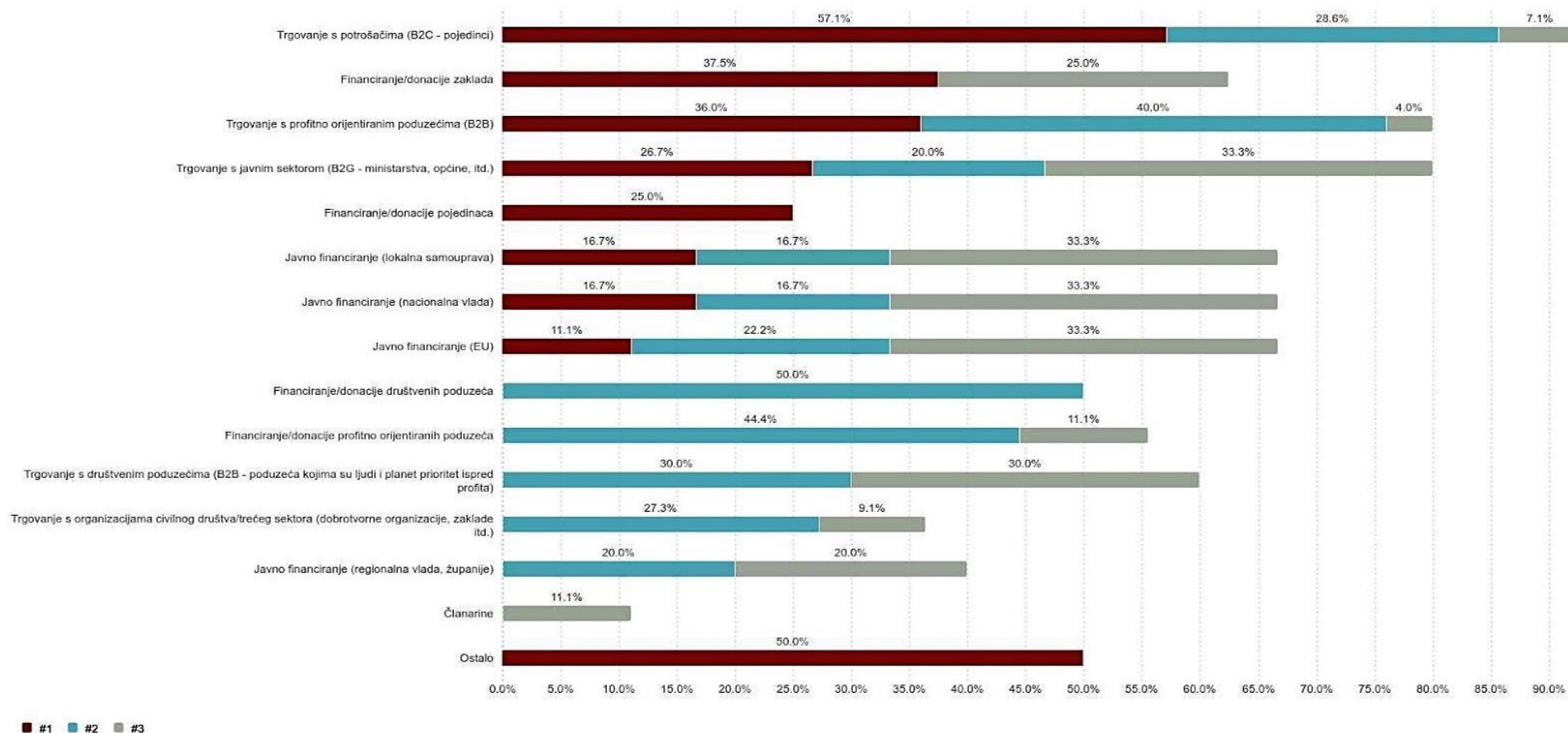
Koji su izvori prihoda Vaše organizacije? (mogućnost višestrukog odabira) 42



Konkretnije, kod pitanja koje ispituje **tri glavna izvora prihoda**, s mogućnošću višestrukog odgovora, identificirani su izvori: 1) trgovanja s potrošačima (B2C - pojedinci), 2) financiranja/donacija zaklada te 3) trgovanja s profitno orijentiranim poduzećima (B2B).

Slika 18. Tri glavna izvora financiranja

3 glavna izvora prihoda (među društvenim poduzećima koji zarađuju svaki izvor prihoda) 41



Da se CSEM društvena poduzeća oslanjaju na **hibridne izvore financiranja**, utvrđeno je u ESEM istraživanju za razdoblje 2022. godine (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Usporedbe radi, tada je utvrđeno kako 84,4% društvenih poduzeća ima hibridne prihode, od kojih je dio ostvaren na tržištu, a dio spada u netržišne prihode. Gotovo jednak

udio prihoda dolazi s tržišta (od prodaje dobara i usluga) kao i iz netržišnih prihoda (darovnica, donacija, volontiranja i drugih). To znači da društvena poduzeća **kombiniraju tržišne prihode s netržišnim** kako bi osigurala financijsku stabilnost, čime iskorištavaju razne izvore sredstava (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023).

Nadalje, u zadnjih 12 mjeseci prosjek prihoda od trgovanja za sva CSEM poduzeća iznosi €227,103.70 te €90,257.20 za netrgovačke izvore koji se odnose na donacije, potpore i druge izvore, što bi u omjeru izgledalo 2.5:1.

Slika 19. Prosjek ukupnih prihoda u posljednjih 12 mjeseci



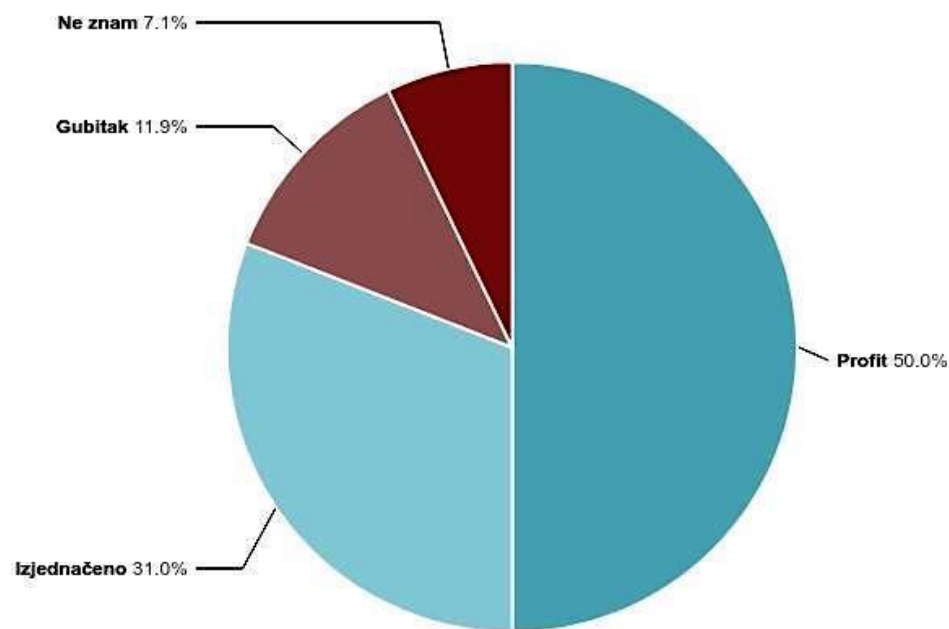
Detaljnije, 46,7% CSEM poduzeća u posljednjih 12 mjeseci zaradilo je 0 - 50 000 EUR kroz trgovanje za prodane usluge/proizvod, njih 23,3% zaradilo 150 000 - 250 000 EUR, a njih 13% 250 000 - 500 000 EUR. Kroz donacije i potporu, najviše CSEM poduzeća - njih 50% ostvarilo je prihod od 0-50 000 EUR te njih 42.9 50 000 - 100 000 EUR. Visoke zarade kroz trgovanje preko 2,5 milijuna eura nije zabilježeno kod CSEM sudionika, premda je 2 poduzeća prijavilo prihod preko 1 milijun eura.

Dobar pokazatelj poslovanja svakako je podatak o **porastu prihoda**. Nešto više od polovice CSEM poduzeća (57,1%) odgovorilo je kako su njihovi prihodi u posljednjih 12 mjeseci porasli, dok je njih 26,2% navelo da su im prihodi ostali isti. Također, **73,8% CSEM poduzeća navelo je kako će njihovi prihodi porasti u sljedećih 12 mjeseci**. Samo 5 CSEM poduzeća (od sveukupno 42) prijavilo je gubitak u posljednjih 12 mjeseci poslovanja. Dublji

uvid u odgovore ovog tipa kao i daljnje elaboriranje nije zahvaćeno ovim istraživanjem, stoga daljnje zaključke nije moguće donijeti.

Slika 20. Ostvarena dobit

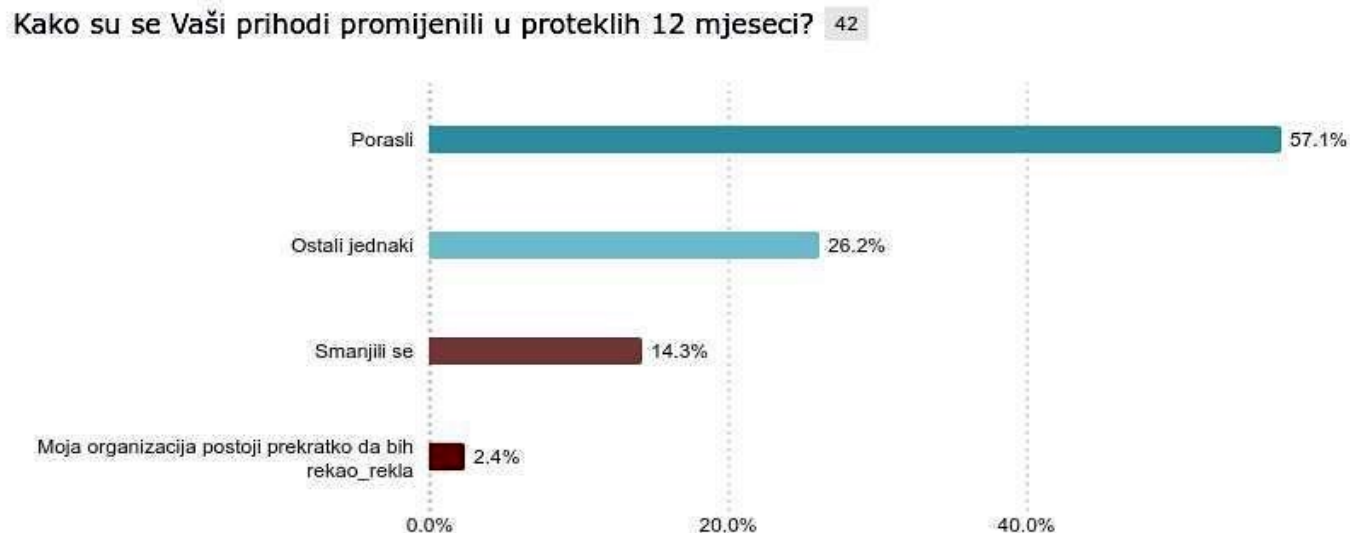
Jeste li ostvarili dobit u posljednjih 12 mjeseci? 42



Međutim, ovi podaci relevantni su za analizu, budući da mjereno razdoblje 2023. godina te početak 2024., trpi negativne posljedice ekonomske krize i inflacije, ratne krize te post-pandemijskog razdoblja (Lucarelli i Rangone,

2024). Gospodarska kretanja u Hrvatskoj od 2022. do 2024. pokazala su niz utjecaja povezanih s inflacijom, pandemijskim posljedicama te globalnim krizama poput rata u Ukrajini. Inflacija je bila značajan izazov, s povećanjem indeksa potrošačkih cijena, posebno zbog povećanja cijena energenata i hrane te životnih troškova i troškovi uvoza i izvoza (Državni zavod za statistiku, 2023). Stoga analiza poslovnih rezultata hrvatskih CSEM poduzeća pokazuje kako se **usprkos globalnim krizama i inflacijskim pritiscima, većina ovih poduzeća uspješno prilagođava i ostvaruje rast prihoda**. Više od polovice CSEM poduzeća (57,1%) prijavilo je porast prihoda u posljednjih 12 mjeseci, dok je njih 26,2% zadržalo stabilnu razinu prihoda. Nadalje, čak **73,8% očekuje daljnji rast u narednom razdoblju**, što sugerira optimizam unatoč negativnim utjecajima globalnih faktora kao što su inflacija, pandemija i rat u Ukrajini. Važno je napomenuti da je situacija u Hrvatskoj specifična jer, unatoč globalnim utjecajima, određeni sektori pokazuju otpornost, što potvrđuju i rezultati CSEM poduzeća. Ovo može ukazivati na strateško prilagođavanje poslovanja na lokalnoj razini kroz mjere povećanja učinkovitosti, diversifikacije izvora prihoda, ili optimizacije operacija.

Slika 21. Financijski smjer poslovanja



Budući da je ovdje fokus na društvena poduzeća koja se sa svojom društvenom svrhom razlikuju od klasičnog profitnog tipa poduzeća, bitno je spomenuti kako **više od polovice CSEM poduzeća, točnije njih 55,6%, sav profit reinvestira u društvene/ekološke svrhe organizacije ili donira, dok njih 16,7% donira ili reinvestira većinu/ gotovo sav profit.** Zanimljiv je podatak kako čak 16,7% CSEM poduzeća većinu dobiti dijeli između privatnih dioničara/članova, što pokazuje kako dio društvenih poduzeća u Hrvatskoj ne posluje slijedeći temeljna načela, poput ograničene distribucije dobiti.

Slika 22. Raspodjela dobiti

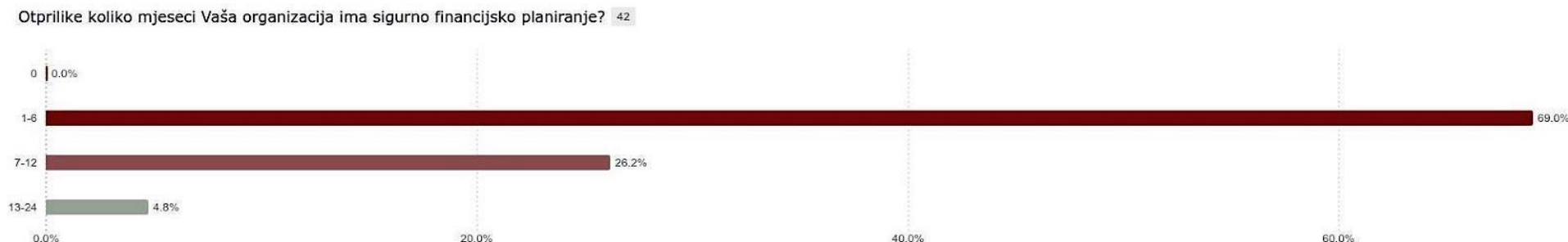


3.2. Financijska sigurnost i ulaganja

Financijska održivost poduzeća unutar ovog istraživanja definira se pitanjima koliko mjeseci organizacija ima financijske rezerve pa je tako **69% CSEM poduzeća odgovorilo kako mogu preživjeti tek 1-6 mjeseci bez novih prihoda.** Manji broj poduzeća, njih 26,2% financijski je sigurno nešto duži period od 7-12 mjeseci, dok samo 4,8% poduzeća ima osigurane financije godinu do dvije godine poslovanja. Ovi podaci, iako pokazuju kako je sektor društvenih poduzeća izložen financijskim nesigurnostima koje mogu znatno usporiti ili zaustaviti njihovo poslovanje, ukazuju i na blagi pozitivan rast naspram prethodne iteracije - godine 2022. kada je rađeno prethodno istraživanje i

izvještavanje. Tada su podaci ukazivali na stanje u kojem je 42,7% društvenih poduzeća imalo financijske rezerve za do tri mjeseca, a samo njih 17,3% imalo je osigurane financije za 4 do 6 mjeseci. Ukupno je to izgledalo tako da je malo više od 80% organizacija ima financijske rezerve za preživjeti manje od godinu dana, dok samo 4% ima neku dugoročnu stabilnost (Vidović, Šimleša, Baturina: 2023: 31).

Slika 23. Financijska sigurnost



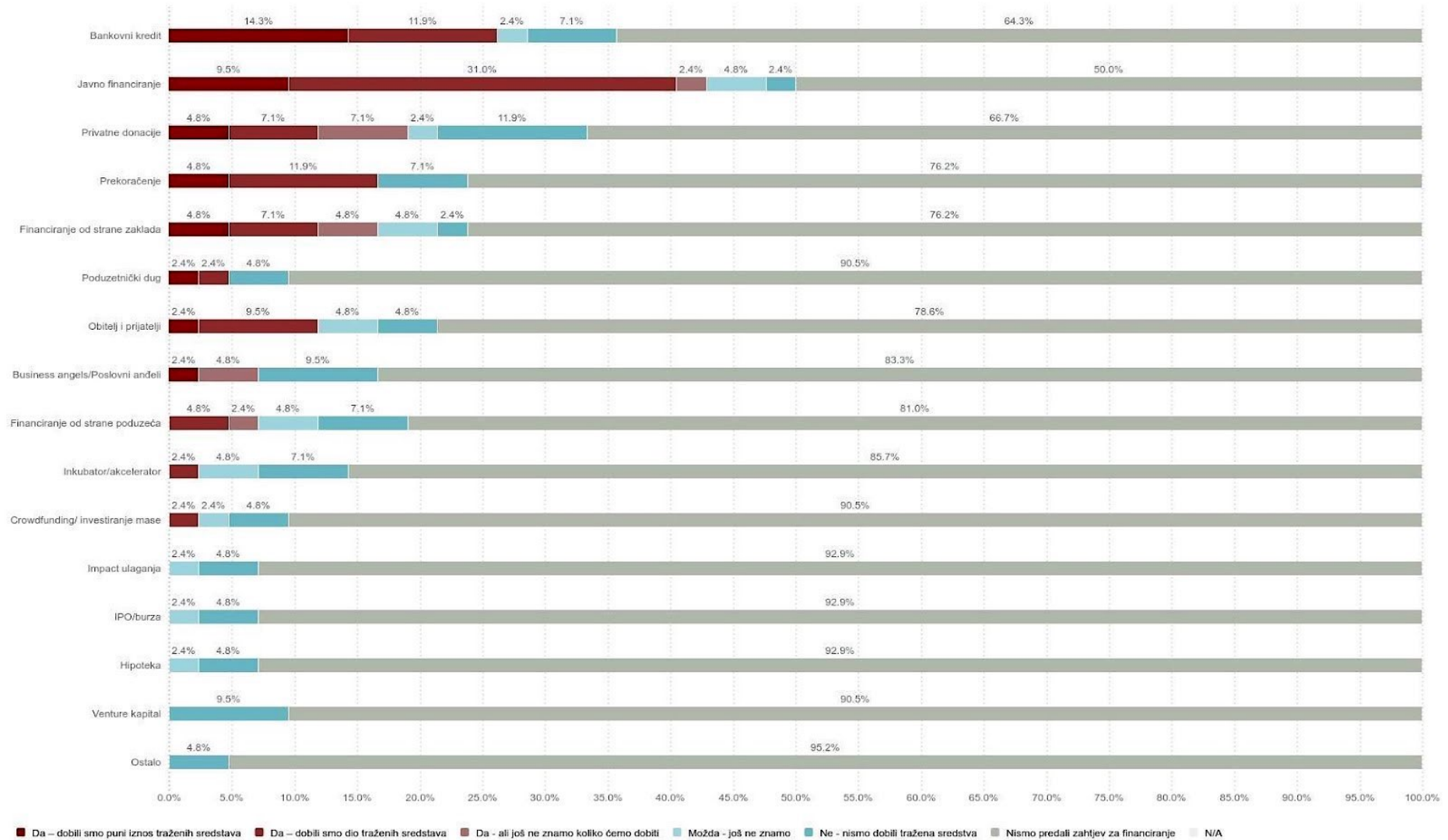
Nadalje, kod pitanja za koje su se oblike financiranja prijavljivali u posljednjih 12 mjesec te koji oblici prijave su za njih bili uspješni, utvrđeno je kako su **javna financiranja i bankovni krediti** najuobičajeni izvor potražnje prihoda CSEM poduzeća. Konkretnije, najučestaliji oblik potražnje prihoda onaj je javne vrste (40,5%), odnosno javno financiranje koje se odnosi na raspodjelu sredstava od strane državnih i lokalnih vlasti ili međunarodnih institucija, poput Europske unije. Nadalje, 35,7% CSEM poduzeća pokušalo je doći do financijskih sredstava preko financijskih institucija predavši zahtjev za kredit, no samo 14,3% njih dobio je puni iznos kredita koji su tražili. Iako ovu temu valja dodatno istražiti kvalitativnim pristupom problematici, ovi podaci mogu se analizirati iz perspektive veličine i zrelosti poduzeća, ali i povjerenja i upoznatosti financijskih institucija s društvenim poduzetništvom te određenim kognitivnim predrasudama unutar sektora i odobrenja kredita. Uz to, bitno je spomenuti kako 64,3% CSEM poduzeća uopće nije predalo zahtjev za bankovnim kreditom, kao ni njih 50% za javnim financiranjem. Na pitanje je li potražnja bila uspješna, od polovice onih koji su predali zahtjev za javnim financiranjem, 31% dobio je polovicu traženih sredstava, dok je samo njih 9,5% dobio traženi puni iznos. **Učestalost javnog financiranja kao najuobičajene prakse**

ulaganja i rasta kod CSEM poduzeća u podudarnosti je s rezultatim prethodnog izvještaja za 2022. godinu kada je 54,7% poduzeća tražilo javno financiranje (Vidović, Šimleša, Baturina, 2023).

Ostali ponuđeni odgovori, poput poduzetničkog duga, hipoteke, *impact* ulaganja, venture ulaganja, poslovnih anđela, burze ili investiranja mase, nisu prepoznate prakse financiranja CSEM poduzeća. Iako Hrvatska bilježi porast u interesu poslovnih anđela i venture kapitala, potpomognutim inicijativom Hrvatske inicijative za venture kapital (CVCi) pokrenute u 2023., društvena poduzeća nisu prepoznala potencijal spomenutih najviše zbog visokih zahtjeva za rast i povrat. Osim CVCi i *FeelsGood Capital* programa, na razini Hrvatske, osnovan je *Business Angels Impact Fund* s ciljem ulaganja u društveno angažirana poduzeća s pozitivnim društvenim i ekološkim utjecajem. Međutim, općenito gledajući, u Hrvatskoj se može primijetiti nedostatak inovativnih financijskih instrumenata i **nedovoljnu svijest financijskih institucija o društvenom poduzetništvu i njegovim specifičnostima** (Vasseur et al., 2021, prema Vidović, Šimleša i Baturina, 2023).

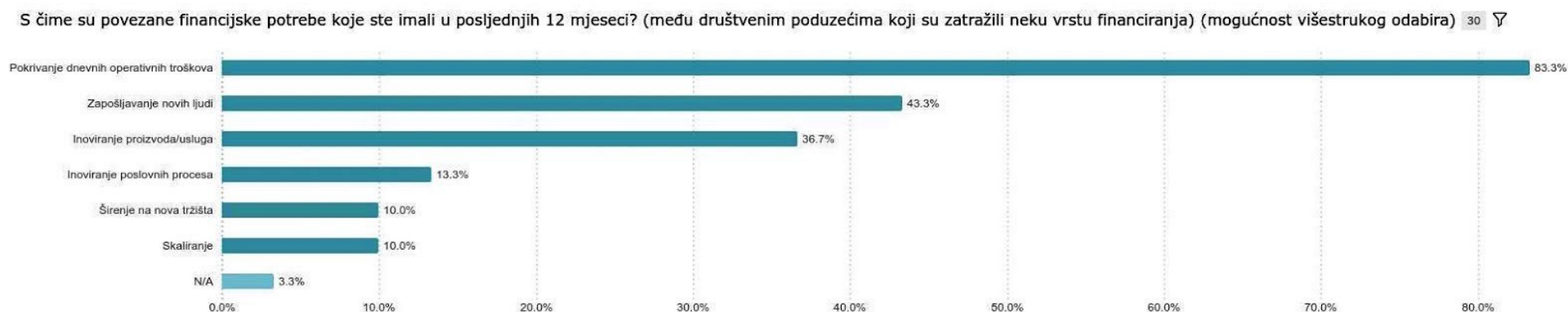
Slika 24. Uspješnost financiranja

Jesu li vrste financiranja (kao što su financiranje troškova pokretanja, ulaganja, rasta i obrtnog kapitala) koje ste tražili u posljednjih 12 mjeseci bile uspješne? 42



Osim vrste financijskog ulaganja, istraživanjem se nastojalo utvrditi s čime su povezane financijske potrebe CSEM poduzeća u posljednjih 12 mjeseci. Veći dio CSEM poduzeća, točnije njih 40%, u posljednjih 12 mjeseci imalo je financijske potrebe za vanjskim ulaganjima **u svrhu vođenja i daljnjeg razvoja organizacije** u iznosu od 0 - 50 000 EUR, a njih 26,7% potrebu za većim ulaganjima. Pruživši višestruke odgovore, CSEM poduzeća iskazala su potrebu za financijskom potporom i ulaganjem značajno više **radi pokrivanja dnevnih operativnih troškova (83,3%) ili zapošljavanja novih ljudi (43,3%)**, dok se **inoviranje proizvoda/usluga** (36,7%) našlo na trećem mjestu potreba. Ovaj naglasak na operativnoj održivosti ukazuje na potrebu da se minimizira rizik od prekida u poslovanju zbog kratkoročnih problema s novčanim tokom, što je u skladu s globalnim trendovima gdje se stabilnost poslovanja stavlja ispred agresivnog rasta, posebno u vrijeme ekonomske nesigurnosti (Hamag-Bicro, 2023). Fokus na zapošljavanje novih ljudi u skladu je s globalnim trendom investiranja u ljudske resurse kao ključ za dugoročan rast i održivost. Kvalitetna radna snaga ključna je za inovacije i prilagodljivost tržištu, osobito kada su tvrtke izložene globalnim izazovima poput inflacije i rastućih troškova rada. Iako se potreba za inoviranjem našla na trećem mjestu kod CSEM poduzeća, ona i dalje odražava svijest o važnosti prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima. Inovacija proizvoda i usluga ne samo da podiže konkurentnost nego otvara i mogućnosti za ulazak na nova tržišta i povećanje prihoda.

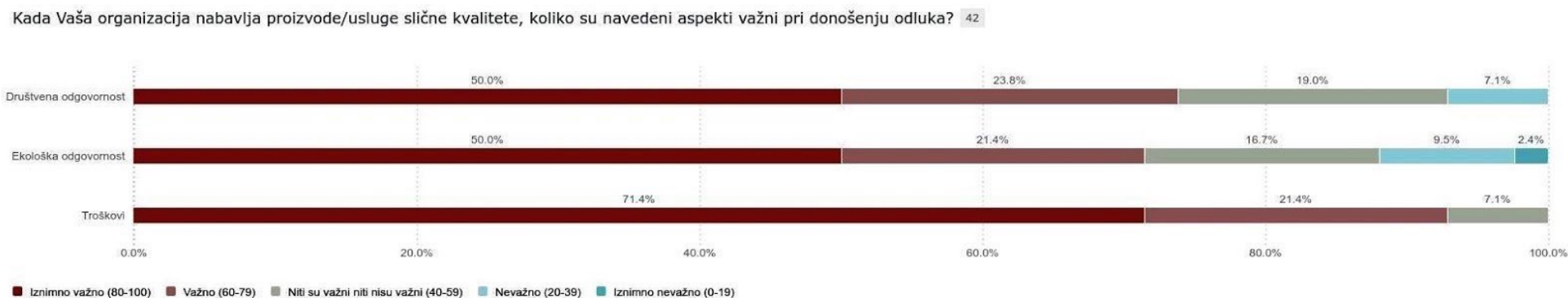
Slika 25. Financijske potrebe



4 Nabava i lanci opskrbe

Društveno odgovorna nabava neizostavni je element društvene ekonomije i društvenog poduzetništva. Društveno odgovorna nabava odnosi se na nabavu dobara, usluga i radova od strane javnih i privatnih aktera, s ciljem stvaranja pozitivne društvene vrijednosti. Svrha je povećati društvenu korist ili spriječiti potencijalno štetne prakse za ljude ili planet (OECD, 2023). Tradicionalni pristup javne nabave i biranja proizvoda/usluga u nabavnom lancu dosad se najviše vodio ekonomskim prioritetom stavljajući cijenu odnosno troškove kao glavni element odabira nabave. Prioritiziranje ekonomskog aspekta primjećeno je i kod CSEM poduzeća, što se možemo tumačiti iz više kutova. Činjenica da 71,4% ispitanih poduzeća stavlja najveći naglasak na ekonomski aspekt, odnosno troškove, može se tumačiti kroz njihovu potrebu za financijskom održivošću. Poduzeća možda nemaju dovoljno resursa za ulaganje u skuplje, društveno odgovornije opcije. Ovo ukazuje na to da su CSEM poduzeća usredotočena na kratkoročne uštede i efikasnost, što je razumljivo, ali istovremeno može usporiti širu primjenu održivih praksi. S druge strane, ispitujući prioritiziranje društvenih kriterija u lancu nabave i opskrbe, podaci su pokazali da isti nisu zanemareni, budući da **73,8% CSEM ističe kako im je društvena odgovornost važna pri nabavi proizvoda/usluge, dok je ekološka odgovornost važna 71,4% njih.**

Slika 26. Kriteriji za nabavu proizvoda/usluga



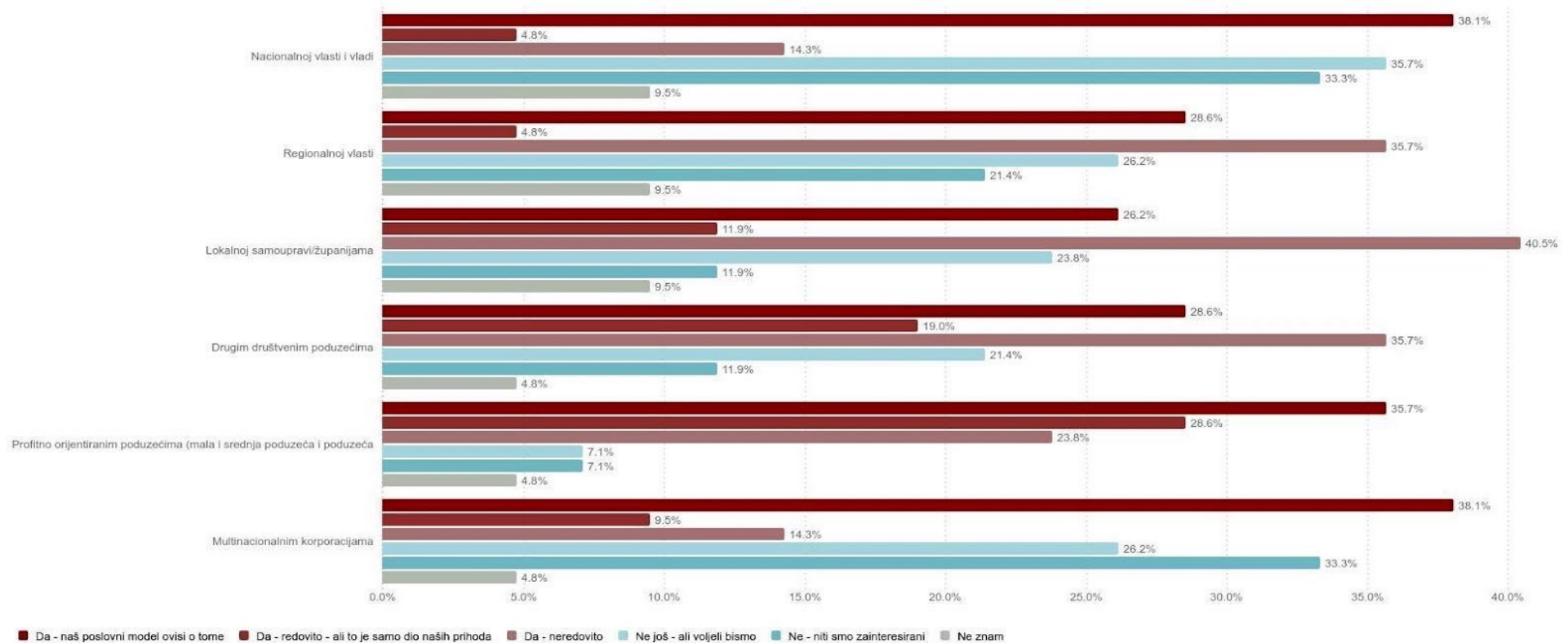
Ovi podaci ukazuju na svijest među poduzećima o značaju društvenih kriterija u nabavi. **Čak i ako ekonomski aspekt dominira, većina ispitanika ipak daje važnost etičkim i društvenim implikacijama svojih odluka.** Ovaj podatak sugerira potencijal za rast interesa za društveno odgovorne prakse, uz uvjet veće edukacije i poticaja. Budući da podaci sugeriraju gotovo jednaku važnost društvene i ekološke odgovornosti kao i ekonomskog aspekta, što je pozitivan pokazatelj, ovo može ukazivati na **rastući trend** u Hrvatskoj, gdje poduzeća prepoznaju potrebu za odgovornim upravljanjem resursima.

Šire gledajući, društveno odgovorna javna nabava bitna je tema na razini Europske unije kojom se potiče nacionalne vlasti, lokalne samouprave i donositelje odluka da nabavljaju proizvode i usluge od društvenih poduzeća odnosno one usluge/proizvode koje su društveno i ekološki odgovorne. Društveno odgovorna javna nabava i dalje je neprepoznato područje na razini Hrvatske, premda je 2021. godine usvojen *Zakon o zelenoj javnoj nabavi* (Vlada Republike Hrvatske, 2021). Jedna od najvažnijih uvedenih izmjena jest obveza korištenja kriterija ekonomski najpovoljnije ponude (ENP) kao kriterija za odabir ponude u većini postupaka. U provedbi zelene javne nabave u Republici Hrvatskoj fokus je na društveno odgovornijim, ekološki i ekonomski najpovoljnijim ponudama prema ESG načelima. Time se potiče uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave čime se postižu višestruki pozitivni učinci: ekološki, društveni i financijski. Podaci pokazuju da CSEM poduzeća trenutno **balansiraju između ekonomske stvarnosti i svijesti o važnosti društvene i ekološke odgovornosti.** Iako troškovna učinkovitost vodi u njihovu odlučivanju, postoje značajni pomaci prema društveno odgovornijim praksama. Ključni izazovi u tome uključuju: 1) nedostatnu dostupnost i prepoznatljivost održivih opcija te 2) financijski pritisak koji ograničava ulaganja u društveno odgovorne nabave.

Nadalje, istraživanjem je postavljeno pitanje o sklopljenim ugovorima i/ili /partnerstvima s poslovnim/državnim klijentima te pitanje o prodaji vlastitih proizvoda/usluga prema nacionalnoj/regionalnoj vlasti ili lokalnoj samoupravi. Odgovorima je utvrđeno da **38,1% CSEM poduzećima poslovni model ovisi o prodaji proizvoda/usluga institucijama na nacionalnoj razini,** dok njih 28,6% svoj poslovni model temelji na prodaji prema institucijama na regionalnoj razini. Nadalje, ka prodaji svojih proizvoda/usluga regionalnim vlastima, odnosno županijama unutar svojih regija okrenuto je 69,1% CSEM poduzeća, dok najviše njih, točnije 78,6% svoje proizvode i usluge prodaje jedinicama lokalne samouprave unutar županija.

Slika 27. Prodaja usluga/proizvoda

Prodajete li proizvode/usluge: 42



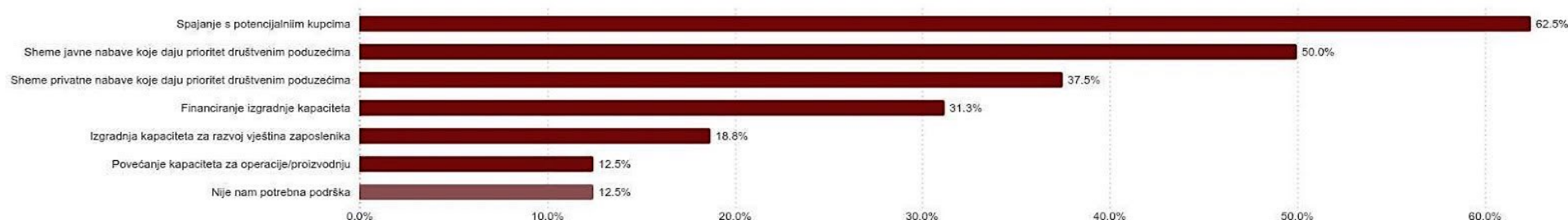
Osim toga, kako je prikazano na slici 27., značajno velika prodaja ostvaruje se prema drugim društvenim poduzećima (47,6%), potom profitno orijentiranim poduzećima (mala i srednja poduzeća i poduzeća) (64,3%) te multinacionalnim korporacijama (47,6%).

Sudionici CSEM istraživanja izrazili su potrebu za potporom pri društveno odgovornoj javnoj nabavi s javnim dionicima - odnosno nacionalnom vlašću, lokalnom samoupravom i županijama. Ta vrsta potpore potrebna im je u

vidu spajanja s potencijalnim kupcima koji daju prioritet društvenim poduzećima. **Zaključuje se kako je društveno odgovorno javna i privatna nabava i dalje nedovoljno razvijena u Hrvatskoj.**

Slika 28. Vrsta podrške za postizanje društveno odgovorne nabave

Kako biste prodali (više) proizvoda/usluga poslovnim/državnim korisnicima, kakvu vrstu podrške trebate? (među društvenim poduzećima koji su prijavili potrebu za potporom za društveno odgovornu javnu nabavu) (mogućnost višestrukog odabira) 16 ▼



5 Inovacije i rast

Inovacije predstavljaju bitan aspekt i neizostavno obilježje društvenih poduzeća. Društvene inovacije predstavljaju nove strategije, koncepte, ideje i proizvode/usluge kojima je cilj zadovoljiti društvene potrebe i stvoriti nove društvene odnose ili suradnje (European Commission, 2013). U kontekstu društvenih poduzeća, društvene inovacije igraju **ključnu ulogu** i mogu se razumjeti kroz nekoliko ključnih točaka:

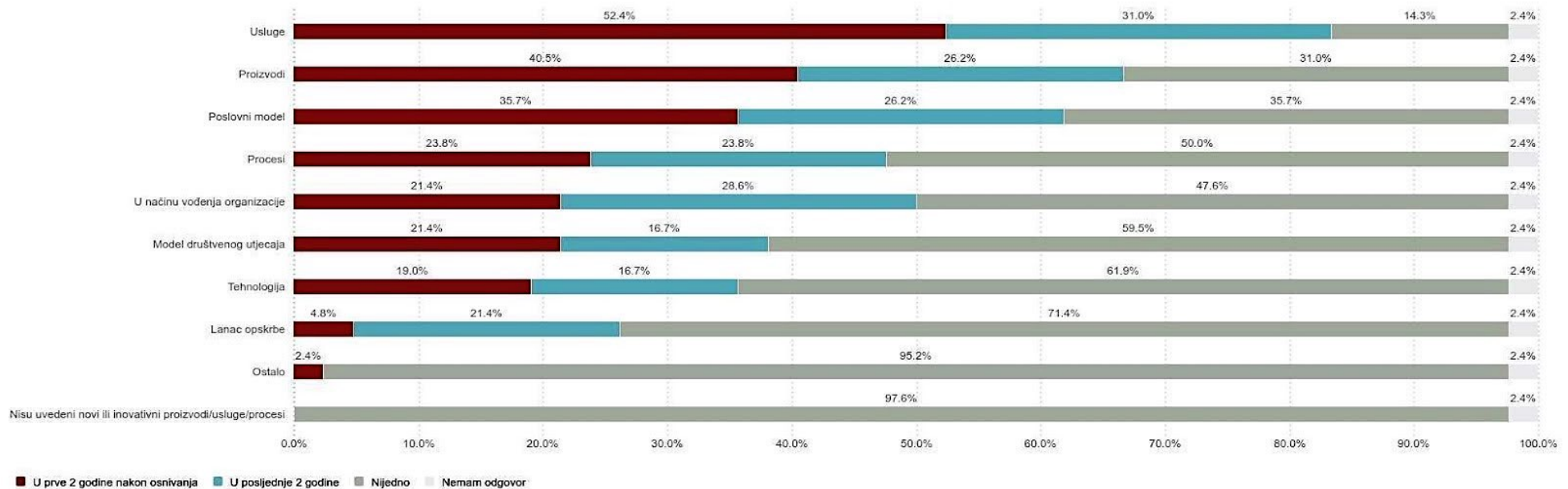
- **Rješavanje potreba i izazova:** Društvena poduzeća često se pojavljuju kako bi riješila nedostatke u postojećim uslugama ili kako bi pružila rješenja za društvene probleme sukladno Ciljevima održivog razvoja. Društvene inovacije omogućuju tim poduzećima da razviju kreativna i učinkovita rješenja koja mogu zadovoljiti te potrebe i izazove na nove načine.

- **Održivost:** Društvene inovacije u društvenim poduzećima usmjerene su na stvaranje dugoročne, održive promjene. To ne uključuje samo pružanje trenutne pomoći ili podrške, već rješavanje temeljnih uzroka društvenih problema i postizanja Ciljeva održivog razvoja.
- **Osnaživanje zajednice:** Društvena inovacija često uključuje osnaživanje zajednica i poticanje sudjelovanja onih na koje utječu društveni problemi - sudjelovanje korisnika. Društvena poduzeća mogu koristiti inovativne pristupe za uključivanje dionika i korisnika, osiguravajući da su rješenja uključiva i prilagođena specifičnim potrebama zajednice.
- **Suradnja i partnerstva:** Inovacije u društvenim poduzećima često uključuju suradnju s različitim dionicima, uključujući druga društvena poduzeća, neprofitne organizacije, tvrtke i vladine agencije.
- **Skalabilnost i skaliranje:** Društvene inovacije koje razvijaju društvena poduzeća često imaju za cilj biti skalabilne i replicirane u druge kontekste. Uspješni modeli mogu se proširiti na druge regije ili prilagoditi različitim kontekstima.
- **Tehnologija i digitalna rješenja:** Iskorištavanje tehnologije značajan je aspekt društvenih inovacija. Društvena poduzeća mogu razviti ili koristiti tehnološka rješenja kako bi povećala svoj doseg i učinkovitost, odgovorila na potrebe korisnika i/ili zaposlenika i zaposlenica (European Commission, 2013).

CSEM poduzeća **svjesna su važnosti inovativnog pristupa u poslovanju**. Ovo istraživanje pokazalo je kako je **83,4% CSEM poduzeća odabralo inovativno rješenje za vlastitu uslugu te 66,7% njih za određen proizvod**. Nadalje, 61,9% posegnulo je za **inovativnim rješenjem** radi poslovnog modela, 47,6% za unaprijeđenje poslovnih procese te njih 50% u načinu vođenja organizacije. Ako pitanje inoviranja i inovativnog pristupa razlučimo u kontekstu trenutka osnivanja poduzeća, tada je 52,4% CSEM poduzeća inovatni pristup u području usluga imalo pri samom osnivanju odnosno u prve dvije godine osnutka. U kontekstu inovacija, stanje u Hrvatskoj **i dalje pokazuje ograničenu podršku inovativnom poduzetništvu**, što utječe na razvoj društvenih inovacija i općenito na poziciju države u odnosu na europske standarde. Prema *European Innovation Scoreboardu* za 2023., Hrvatska se i dalje nalazi **ispod prosjeka EU-a** kada je riječ o inovativnosti, unatoč određenim naprecima posljednjih godina (European Commission, 2023). Što se tiče podrške za društvene inovacije, Hrvatska se suočava s nedostatkom integriranih poticaja i iznimno skromnim prepoznavanjem društvenih inovacija u glavnim strategijama, što utječe na ograničene mogućnosti financiranja i potporu za društvene poduzetnike.

Slika 29. Inovativni pristup po područjima

Je li Vaša organizacija odabrala novi ili inovativni pristup u nekom od sljedećih područja? 42



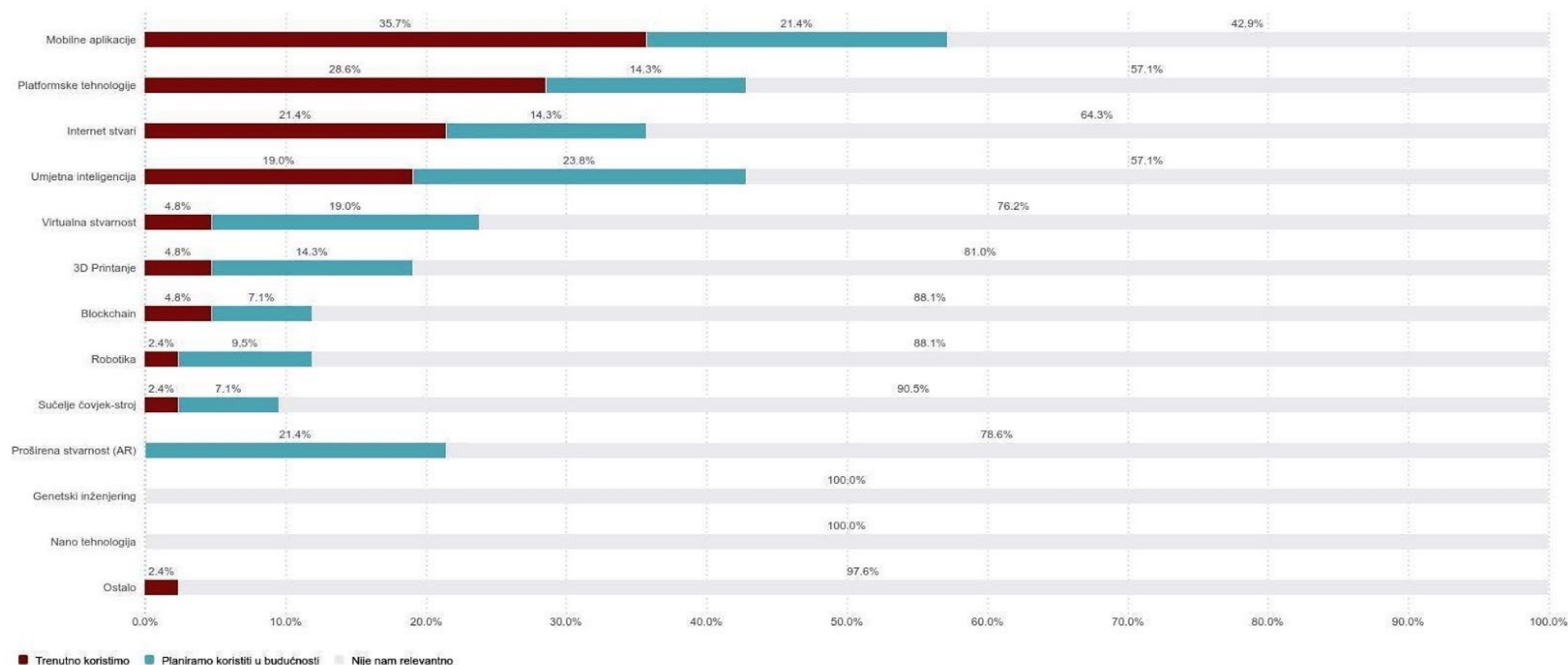
U sferi inovacija, kao neizbježna tema, ističe se korištenje tehnologije. Tehnologija je jedan od glavnih čimbenika promjena u 21. stoljeću. Živimo u razdoblju brzog tehnološkog napretka koji zahtjeva brze prilagodbe, učenje i promjene načina rada. U skladu s tim, organizacije se ne suočavaju samo s izazovima konkurencije, već i s obvezom praćenja naprednih tehnologija kako bi omogućile svoj kontinuirani rast i uspjeh. Iako nedovoljno obuhvaćena tema na dublji način kroz ovo ESEM istraživanje, korištenje tehnologije u društvenim poduzećima obuhvaća pitanje digitalne pismenosti radne snage. Društvena poduzeća i poduzeća za radnu integraciju suočavaju se s nedostatkom osnovnih digitalnih vještina zaposlenika i zaposlenica kao i ograničenim pristupom naprednoj tehnologiji i digitalnim rješenjima poglavito zbog financijskih nemogućnosti. Prema recentnom B-WISE izvještaju (Galera et al., 2022) koji je istraživao trenutno stanje vještina i izazova društvenih poduzeća za radnu integraciju, primjetan je nedostatak digitalnih vještina kod društvenih poduzeća radne integracije u Hrvatskoj. Utvrđeno je kako mnogim organizacijama nedostaje tehnička infrastruktura i resursi za podršku u digitalnoj obuci. Postoji potreba za prilagođenom obukom za

poduzeća radne integracije u Hrvatskoj. Utvrđeno je kako mnogim organizacijama nedostaje tehnička infrastruktura i resursi za podršku u digitalnoj obuci. Postoji potreba za prilagođenom obukom za rješavanje nedostataka u specifičnim vještinama u mekim vještinama, upravljanju i digitalnim alatima (Galera et al., 2022). Stoga je digitalna pismenost i korištenje tehnologije društvenih poduzeća i poduzeća za radnu integraciju u Hrvatskoj područje koje zahtijeva kontinuiranu pažnju i ulaganja.

Na pitanje koje su tehnologije relevantne za poslovni model i/ili model utjecaja, 35,7% CSEM poduzeća odgovorilo je da su to mobilne aplikacije koje trenutno koriste, a 28,6% navelo je važnost platformskih tehnologija. CSEM poduzećima želja je naučiti više o umjetnoj inteligenciji i platformskim tehnologijama, dok genetski inženjering i nano tehnologije nisu prepoznata kao važna područja kod hrvatskih društvenih poduzeća.

Slika 30. Relevantnost tehnologije za poslovanje

Koje su tehnologije relevantne za Vaš poslovni model i/ili Vaš model utjecaja? 42

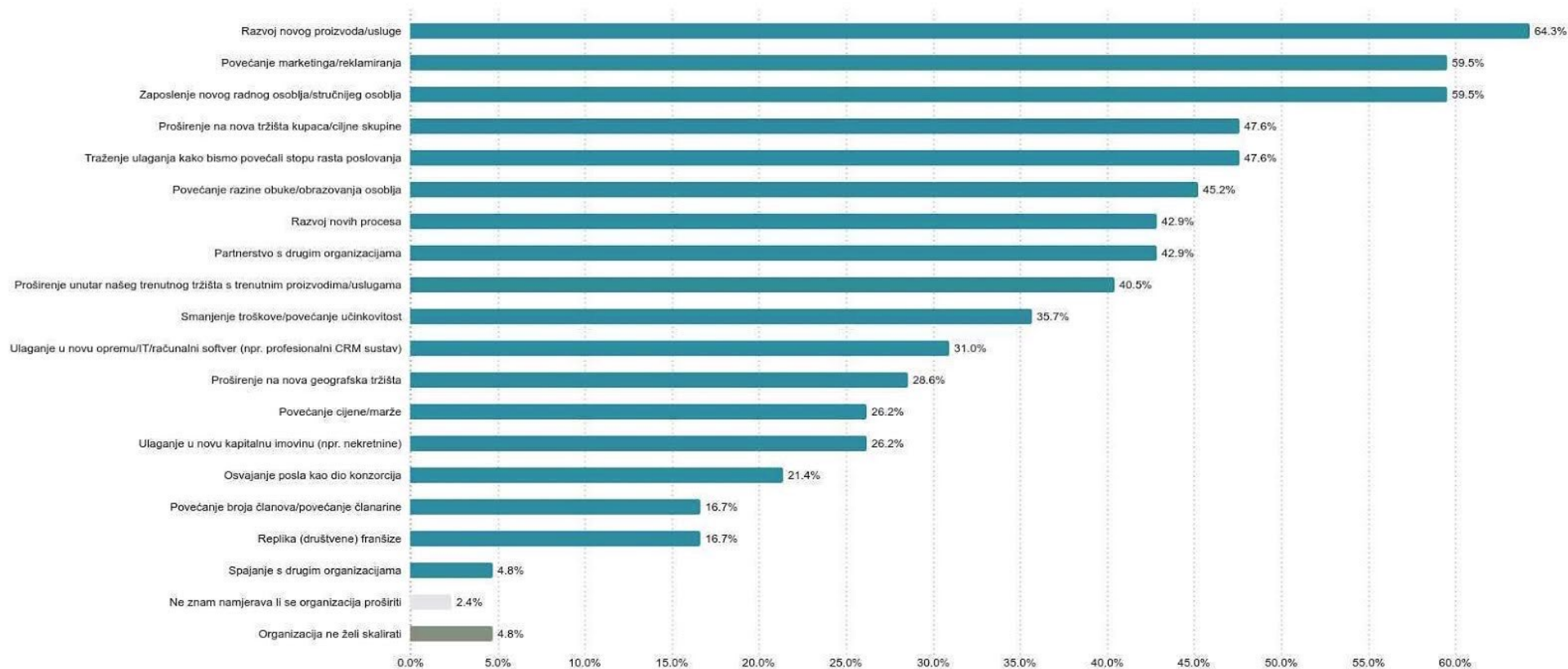


U kontekstu inovativnih pristupa rada poduzeća svakako je skaliranje i skalabilnost. CSEM poduzećima postavljeno je pitanje planiraju li u budućnost određeno širenje i ako da, u kojem području. Pa tako su **najzastupljenija područja za širenje** u budućnosti: razvoj novog proizvoda/usluge (64,3), povećanje marketinga/reklamiranja (59,5%), zaposlenje novog radnog osoblja/stručnijeg osoblja (59,5%), proširenje na nova tržišta kupaca/ciljane skupine (47,6%), traženje ulaganja kako bi povećali stopu rasta poslovanja (47,6%), povećanje razine obuke/obrazovanja osoblja (45,2%),

razvoj novih procesa (42,9%), partnerstvo s drugim organizacijama (42,9%) te proširenje unutar našeg trenutnog tržišta s trenutnim proizvodima/uslugama (40,5%).

Slika 31. Skaliranje poslovanja

Namjerava li se Vaša organizacija proširiti? Ako da, kojom vrstom aktivnosti planirate postići skaliranje? (mogućnost višestrukog odabira) 42



Ovakvi odgovori u podudarnost su s prethodnim CSEM istraživanjem kada se najveći broj društvenih poduzetnika fokusirao na strategiju razvoja novih proizvoda ili usluga kao glavni način rasta i skaliranja, točnije njih 72% iz uzorka (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Ako ove podatke usporedimo s drugim EU državama koja su sudjelovala u ESEM

istraživanju 2022. godine, tada su najpopularnije aktivnosti skaliranja za europska društvena poduzeća orijentirana na razvoj novih proizvoda/usluga (62,1%), povećanje marketinga/oglašavanja (42,3%) i diverzifikaciju ili širenje na nova tržišta (39,4%) (Dupain, et al., 2022).

Uz inoviranje usluga i proizvoda, CSEM poduzeća vlastito širenje vide u području ljudskog kapitala. Ljudski kapital u društvenim poduzećima od vitalnog je značaja. Prema dosadašnjim istraživanjima pokazalo se kako društvena poduzeća u Hrvatskoj najčešće imaju manji broj zaposlenih (Šimleša et al., 2016). Kao što je ranije navedeno u tekstu, prema CSEM podacima iz 2022. godine, najveći udio društvenih poduzeća u Hrvatskoj i dalje ima **manje od deset zaposlenika na puno radno vrijeme**, što čini 58,7% organizacija premda je zabilježeno da se udio organizacija s više od deset zaposlenika postepeno povećava, ukazujući na blagi trend rasta broja zaposlenih u nekim organizacijama (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). S druge strane, dio društvenih poduzeća, tzv. poduzeća za radnu integraciju koji zapošljavaju osobe iz ranjivih društvenih skupina - osobe s intelektualnim i fizičkim poteškoćama, mlade i starije, žene, dugo nezaposlene osobe, osobe NEET statusa i druge ranjive društvene skupine, broje veći broj zaposlenika - od 9 do 18 zaposlenih osoba (Galera et al., 2022). U Hrvatskoj još uvijek postoji prostor za napredak u zapošljavanju osoba s teškoćama (Pravobranitelj za osobe s invaliditetom, 2023) te osoba u NEET statusu (Baturina et al., 2020), što bi moglo predstavljati potencijalni izvor radne snage.

Osim toga, sukladno sektoru u razvoju te pozicioniranju poduzeća, **povećanje razine marketinških i promotivnih aktivnosti** prepoznaje se kao ključan segment razvoja i skaliranja za CSEM društvena poduzeća. Društveno poduzetništvo u hrvatskom kontekstu još uvijek nije dovoljno prepoznato (Babić i Baturina, 2020; Vidović, 2019), što predstavlja značajnu prepreku daljnjem rastu sektora. Iz ovoga se može zaključiti kako društvena poduzeća, kao inovativni entiteti usmjereni na društveni utjecaj, imaju golem potencijal za stvaranje promjena na razini velikih razmjera s fokusom na skaliranje i povećanje vlastita utjecaja i poslovanja na održiv način.

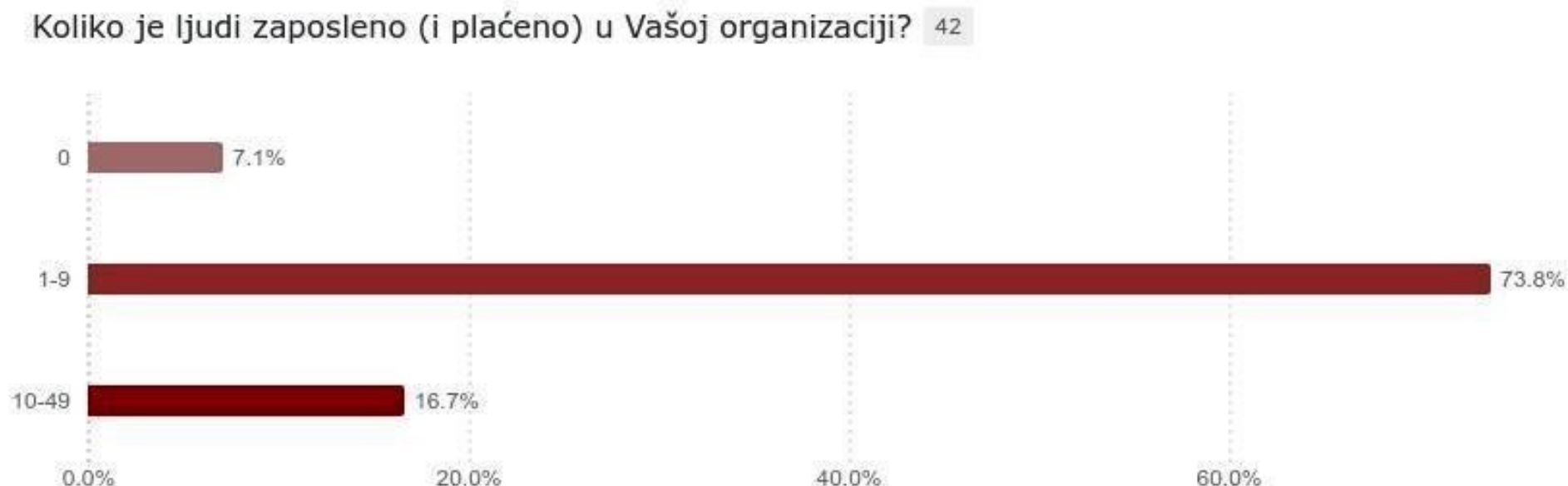
6 Ljudi i upravljanje

6.1. Struktura radne snage: zaposlenici i zaposlenice

Kao što je prethodno navedeno, prema broju zaposlenika, većina društvenih poduzeća u okviru CSEM istraživanja spada u kategoriju **mikro poduzeća, s manje od 10 zaposlenih na puno radno vrijeme** (73,8%). S druge strane,

samo 16,7% CSEM poduzeća ima između 10 i 49 zaposlenih na puno radno vrijeme, dok poduzeća s više od 49 zaposlenih nisu zabilježena među CSEM društvenim poduzećima u ovom istraživanju. Ovi podaci upućuju na činjenicu da je većina društvenih poduzeća u Hrvatskoj organizirana kao mala i mikro poduzeća, što ukazuje na izazove vezane uz njihovu skalabilnost i kapacitet za širenje.

Slika 32. Broj zaposlenih osoba



Slična struktura radne snage, ponajviše po pitanju broja zaposlenika, zbilježena je i u prethodnoj iteraciji kada se radio izvještaj za 2022. godinu. Tada je najveći udio društvenih poduzeća imao manje od deset zaposlenika na puno radno vrijeme, što čini 58,7% organizacija. Organizacije s deset do 49 zaposlenika čine 24% ukupnog broja, dok 17,3% poduzeća nema zaposlene na puno radno vrijeme (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Ovaj trend nije zabilježen samo u hrvatskom kontekstu prošle godine, već je primijenjiv na EU razinu, gdje je za 2022. godinu 68%

ESEM poduzeća pripadalo mikro kategoriji, a njih 19,5% kategoriji malih poduzeća (Dupain, et al., 2022). Broj zaposlenih osoba kod ispitanih poduzeća u narednih 12 mjeseci ne bi se trebao mijenjati, već bi za njih 42,9% trebao ostati isti, dok bi za 42,9% ispitanih poduzeća trebao rasti. Troje ispitanih poduzeća odgovorilo je kako u narednih 12 mjeseci planirao smanjiti broj zaposlenih osoba zbog izazova i financijskih poteškoća.

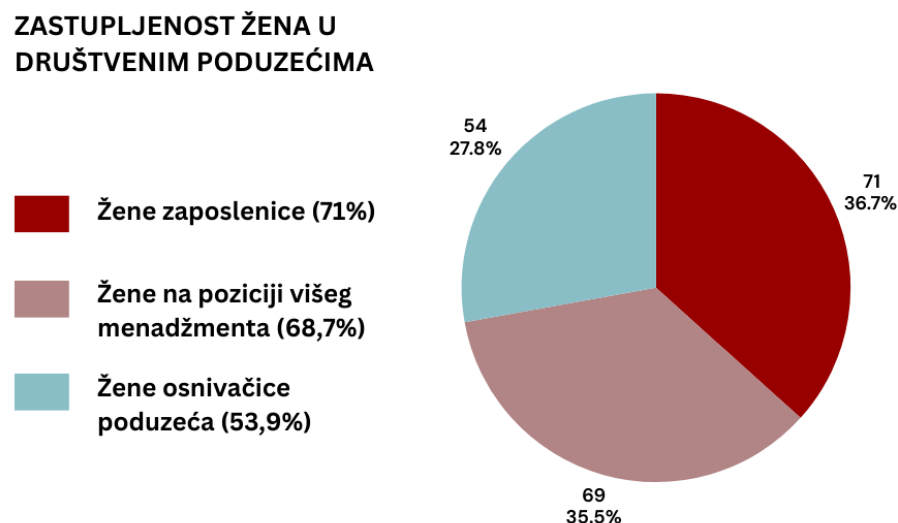
Uzimajući u obzir fazu razvoja i starost samih CSEM društvenih poduzeća, **činjenica da rijetko koje poduzeće ima više od 9 zaposlenih** zabrinjava te **ukazuje na vrlo slabo razvijen ekosustav društvenih poduzeća u Hrvatskoj**, te posebno nedovoljno poticajan institucionalno-regulatorni okvir. Međutim, osim strukturalnih čimbenika koji utječu na ovaj trend, bitno je tumačiti i njihove poduzetničke vještine i ljestvicu uspjeha kao bitne čimbenike koji utječu na rast broja zaposlenih osoba, što se predlaže za analizu u daljnjim istraživačkim iteracijama.

Nadalje, po pitanju **rodne raspodjele i rodne strukture** zaposlenih osoba, uključujući menadžment, osnivače i odbore, CSEM društvena poduzeća **zapošljavaju veći udio žena** u usporedbi s mikro, malim i srednjim poduzećima u cjelini. Stoga CSEM poduzeća pokazuju **ravnomjerniju rodnu ravnotežu** na svim razinama.

Konkretno, u prosjeku, 71% zaposlenih u CSEM društvenim poduzećima čine žene, dok viši menadžment obuhvaća 68,7% žena. Rodna raspodjela u osnivačkim tijelima također pokazuje blagu prednost žena, budući da je 53,9% ispitanih društvenih poduzeća osnovano od strane žena. Iako je došlo do značajnog napretka u pogledu rodne ravnopravnosti, i dalje živimo u društvu koje se suočava s rodnom nejednakošću (UN Women i United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024). Ova rodna struktura CSEM poduzeća može se interpretirati iz različitih perspektiva, među kojima se izdvaja pitanje rodne stereotipizacije i rodnih podjela zanimanja. Naime, prema tradicionalnoj rodnoj podjeli zanimanja, područja poput društveno-humanističkih znanosti, rad u civilnom sektoru i socijalnih usluga, često su zanimanja koja biraju žene (Eurostat, 2024; Brussino i McBrien, 2022). Stoga ovaj obrazac može biti rezultat kulturnih i društvenih očekivanja koja oblikuju izbor karijera, a istovremeno naglašava važnost promicanja jednakih mogućnosti i razbijanja rodnih stereotipa u svim sektorima. Dakle, CSEM istraživanje za razdoblje 2023.-2024. utvrdilo je kako se u društvenim poduzećima 53,9% žena nalazi u upravnim odborima što ukazuje na ravnopravnu raspodjelu u upravljačkim procesima organizacija. Uz to, s obzirom da hibridna priroda društvenog poduzeća podrazumijeva oslanjanje i na druge oblike participacije osim plaćenog rada, iznenađujući je podatak da većina CSEM poduzeća unutar svoje organizacije nema uključene volontere i volonterke (82,9%), a od

onih koji ih imaju, najčešće se radi o broju od 1-9 volontera (35,7%) te su pretežno žene volonterke (u prosjeku 68,7% žena čini cjelokupnu strukturu volontera i volonterki u CSEM poduzećima).

Slika 33. Udio žena u osnivačkim/upravljačkim strukturama i radnoj snazi



Unatoč izazovima, u kontekstu **Cilja održivosti 5 (SDG 5) koji se zalaže za rodnu ravnopravnost** te ravnopravnu raspodjelu muškaraca i žena na višim pozicijama i u poduzetništvu, pozitivno je vidjeti ove podatke. Udio žena u CSEM poduzećima **znatno je veći u odnosu na druge sektore** na tržištu rada u Hrvatskoj, što ukazuje na pozitivan trend. Naime, prema najnovijim podacima, udio žena na višim pozicijama u Hrvatskoj i dalje je relativno nizak u

usporedbi s europskim standardima. Tako, u upravama hrvatskih tvrtki koje su dio indeksa CROBEX, udio žena u 2024. godini iznosi 19,4%, što je pad u odnosu na 22,2% u 2023. godini (Alfirev, 2024).

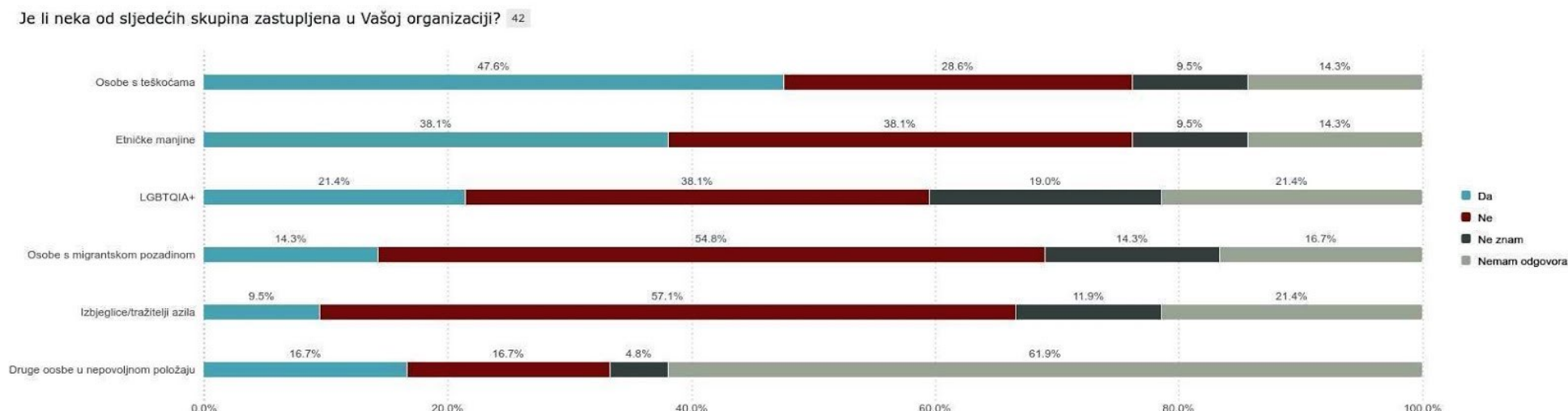
Stoga je postizanje rodne ravnopravnosti na tržištu rada u Hrvatskoj **i dalje područje koje zahtijeva dodatni rad**. Prema najnovijim podacima Svjetske banke (Nguyen i Recher, 2024), Hrvatska se još uvijek nalazi na jednom od najnižih mjesta u Europskoj uniji u pogledu rodne ravnopravnosti. Iako izvještaji Svjetske banke pokazuju značajan napredak u ovom području, i dalje postoje značajne razlike, osobito u odnosu na druge zemlje EU-a. Žene u Hrvatskoj suočavaju se s višim stopama nezaposlenosti, većim rodnim jazom u plaćama i slabijom zastupljenošću na vodećim pozicijama u različitim sektorima. Iako su zakonski okviri za rodnu ravnopravnost uglavnom postavljeni, stvarna provedba i rezultati još uvijek zaostaju za zemljama EU-a poput Švedske i Finske. Sudjelovanje žena u radnoj snazi u Hrvatskoj ostaje ispod prosjeka EU-a, što negativno utječe na gospodarski potencijal i otpornost zemlje (Nguyen i Recher, 2024).

Uspoređujući rodnu strukturu u društvenim poduzećima s prethodnim CSEM istraživanjem za 2022. godinu, zanimljivo je vidjeti porast u zastupljenosti žena u radnoj snazi te upravljačkim i osnivačkim strukturama. Naime, prema podacima za 2022. godinu kod CSEM poduzeća zabilježen je udio žena kao osnivačica u prosjeku od 51%, članica upravnih tijela i menadžmenta 53%, te 60% žena kada je riječ o ukupnoj radnoj snazi (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Kada ovu vrstu usporedbe radimo s **tradicionalnim poduzećima** u Hrvatskoj, vidimo kako su muškarci i dalje dominantniji u osnivanju “tradicionalnih” poduzeća (Singer et al, 2024). Konkretnije, prema GEM izvještaju za 2023. godinu (2024), u Hrvatskoj postoji rodna neuravnoteženost poduzetničkih aktivnosti koja se zadržava na razini koja je iznad prosjeka EU zemalja oscilirajući između 1,7 do 1,8 puta više muškaraca nego žena s novopokrenutim poslovnim pothvatima. Razlozi rodne neuravnoteženosti u poduzetničkoj aktivnosti najčešće su rezultat (ne)dostupnosti usluga koje su bitne za organizaciju obiteljskog života, a koji su prema tradicionalnim rodnim ulogama namijenjeni za žene, kao npr. (skrb o djeci, obavljanje kućanskih poslova i drugo (Singer et al., 2024).

Osim rodne ravnopravnosti, **društvena poduzeća streme ka poštivanju različitosti te inkluziji pri zapošljavanju**, te su velikim dijelom usmjerena na zapošljavanje osoba koje imaju otežan pristup tržištu rada. Stoga je CSEM istraživanje provjerilo koliki je udio zaposlenih koji pripadaju ranjivim ili marginaliziranim društvenim skupinama. Rezultati su pokazali da CSEM **društvena poduzeća zapošljavaju osobe s fizičkim ili mentalnim teškoćama**

(47,6%), etničke manjine (38,1%), pripadnike_pripadnice LGBTQIA+ zajednice (21,4%), osobe s migrantskom pozadinom (14,3%) te izbjeglice/tražitelje azila (9,5%).

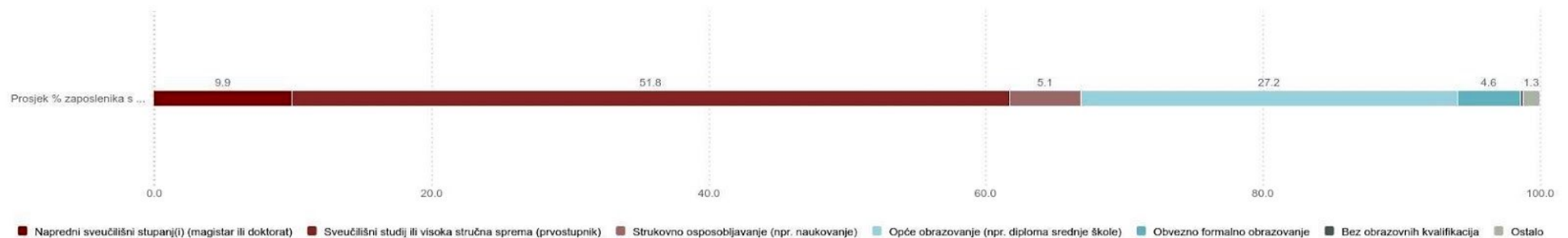
Slika 34. Zastupljenost ranjivih društvenih skupina



Na kraju, što se tiče **obrazovnog statusa** zaposlenih osoba u CSEM društvenim poduzećima, u prosjeku najviše njih ima završeni sveučilišni studij ili posjeduje visoku stručnu spremu (prvostupništvo) (51,8%). Uz to, drugi po redu najzastupljeniji obrazovni status zaposlenih u društvenim poduzećima jest završena srednja škola (27,2%). Veća zastupljenost visokoobrazovanih osoba u strukturi CSEM poduzeća nije u skladu s prosjekom na hrvatskom tržištu rada. Točnije, prema recentnim podacima Državnog zavoda za statistiku, u 2023. godini, najveći udio zaposlenih ima srednjoškolsko obrazovanje, dok je postotak zaposlenih s visokoškolskim obrazovanjem u porastu, osobito među ženama (Državni zavod za statistiku, 2023). Konkretnije, prema podacima Državnog zavoda za statistiku iz Popisa stanovništva 2021. godine, 24,1% stanovništva Hrvatske starog 15 i više godina ima završeno visoko obrazovanje. Međutim, specifični podaci o udjelu visokoobrazovanih osoba među zaposlenima nisu izravno dostupni.

Slika 35. Obrazovna struktura zaposlenih

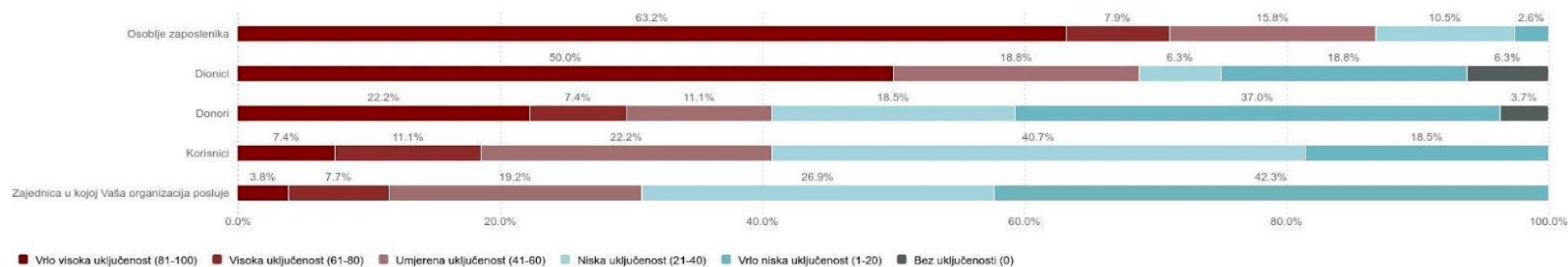
Kakva je obrazovna struktura u Vašoj organizaciji? (prosječna distribucija) 36



Nakon pregleda sociodemografske strukture radne snage unutar CSEM društvenih poduzeća, valja u ovom poglavlju pridati fokus na **upravljanje i donošenje odluka**. Konkretnije, na pitanje koji su dionici, te u kojoj mjeri, uključeni u donošenje strateških odluka poduzeća, ispitanici su odgovorili da su to u najvećoj mjeri **zaposlenici poduzeća (63,2%), dionici (50%), donori (22,2%), korisnici (7,4%), te zajednica u kojoj posluju (3,8%)**. Potonji grafikon prikazuje detaljniju raspodjelu odgovora prema skali “vrlo visoka uključenost - bez uključenosti”. Ovi podaci ukazuju na pozitivan rast u usporedbi s prethodnim CSEM istraživanjem za 2022. godinu kada je utvrđeno da svega 36% poduzeća ima vrlo visoku uključenost svojih zaposlenika u donošenje strateških odluka (Vidović, Šimleša, Baturina, 2023). Dodatno, u prethodnom istraživanju utvrđeno je da europski prosjek za zemlje obuhvaćene ESEM studijom za kategoriju “vrlo visoka” uključenost zaposlenika iznosi 38%, dok je Hrvatska malo ispod tog prosjeka s 36% (Dupain et al., 2022). S obzirom da novo ESEM istraživanje na eurpskoj razini za 2023. još uvijek nije objavljen, valja pričekati usporedbu i gdje će se Hrvatska smjestiti u tom prosjeku.

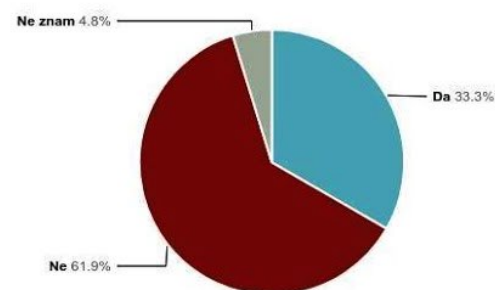
Slika 36. Uključenost dionika i korisnika u strateško odlučivanje poduzeća

U kojoj mjeri Vaša organizacija uključuje sljedeće dionike u donošenje strateških odluka? 40



Slika 37. Uključenost korisnika u upravljanje

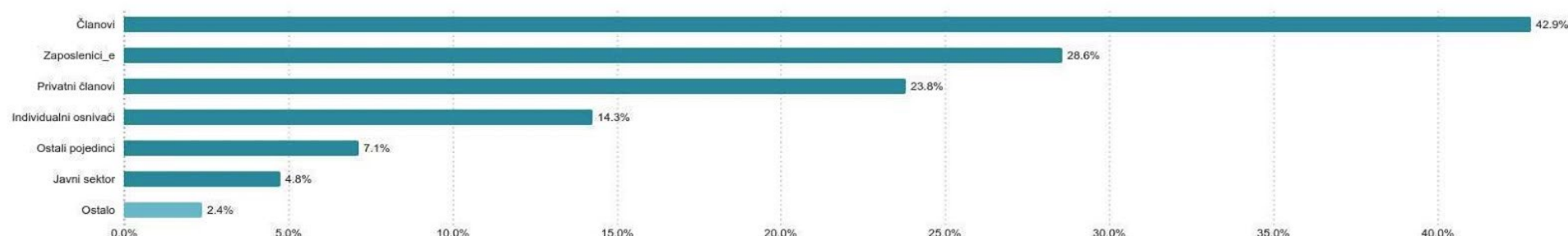
Jesu li Vaši korisnici uključeni/zastupljeni u upravljačkom tijelu Vaše organizacije? 42



S obzirom da je temeljna karakteristika društvenog poduzeća korištenje profita za društvenu svrhu, a ne primarno za zaradu vlasnika tvrtke, u istraživanju je postavljeno pitanje tko su vlasnici CSEM poduzeća. Pokazalo se kako su to najvećim dijelom ili članovi (udruge ili zadruge) (42,9%) ili zaposlenici (28,6%).

Slika 38. Vlasnička struktura

Tko su od sljedećeg vlasnici Vaše organizacije? (mogućnost višestrukog odabira) 42



7 Izazovi i podrške unutar ekosustava

Identifikacija izazova, potreba i mogućnosti unutar ekosustava društvenog poduzetništva u Hrvatskoj predstavlja ključni segment ovog istraživanja. Kao što je već prethodno navedeno, Hrvatska još uvijek nema razvijen zakonski regulatorni okvir za društveno poduzetništvo niti definirani pravni status društvenog poduzeća. Zbog toga društvena poduzeća u velikoj mjeri ovise o pozicioniranju na tržištu, potporama koje im pružaju potporne organizacije, te financijskim alatima donora i investitora.

7.1. Izazovi i prepreke u poslovanju i razvoju

Kako bi se olakšao i pojačao održiv rast i utjecaj društvenih poduzeća, potrebno je razumjeti prepreke koje otežavaju poslovanje i daljnji razvoj društvenih poduzeća. Stoga su CSEM ispitanicima postavljena pitanja koja što preciznije nastoje identificirati izazove i prepreke.

Analizom prva dva stupnja procjene prepreka na skali “iznimna prepreka” i “umjerena prepreka” utvrđeno je da su **najčešće prepreke** s kojima se suočavaju CSEM društvena poduzeća u Hrvatskoj sljedeće:

1. Nedostatak shema javne potpore
2. Nedostatak pravnog statusa
3. Nedostatak mogućnosti financiranja organizacije nakon što je pokrenuta
4. Slabo razumijevanje/svijest o društvenim poduzećima među bankama/investitorima/organizacijama za podršku
5. Nedostatak financijskih mogućnosti pri pokretanju organizacije
6. Nedostatak podržavajućeg fiskalnog okvira
7. Prekompleksno javno financiranje
8. Slabo razumijevanje/svijest o društvenim poduzećima među općom javnošću/kupcima
9. Slabo zagovaranje za društveno poduzetništvo
10. Nepovoljni ekonomski/politički uvjeti (tj. inflacija, energetska kriza, rat u Ukrajini)

Konkretnije, u poslovanju i daljnjem razvoju najviše ih ometa **nedostatak mjera javne potpore** (52,4%) te **nepostojanje pravnog statusa** (42,9%). Nedovoljno razumijevanje i slabo razvijena svijest o društvenim poduzećima među bankama, investitorima, te općom javnosti i kupcima također predstavljaju značajan izazov za društvena poduzeća u Hrvatskoj. Ako ovu situaciju sagledamo u kontekstu *Strategije* za razvoj društvenog poduzetništva (2015), primjećujemo da je strategijom bila planirana suradnja između društvenih poduzeća i javnog sektora. Drugim riječima, Strategija ističe važnost partnerstva između javnih institucija i lokalne samouprave te društvenih poduzetnika u ostvarivanju društvenih ciljeva. Ova suradnja obuhvaćala bi angažman ministarstava, razvojnih agencija i drugih relevantnih institucija na lokalnim i regionalnim razinama u pružanju potpore društvenim poduzetnicima, uključujući razvoj specifičnih financijskih instrumenata. Također, predviđene su mjere koje bi omogućile društvenim poduzećima pristup neiskorištenim javnim resursima, poput prostora za urede/pogon i druge infrastrukture. Ipak, nijedna od ovih mjera predviđena Strategijom nije implementirana, što je faktor zbog kojeg se društvena poduzeća i dalje suočavaju s brojnim preprekama i izazovima.

Uspoređujući trenutno stanje s prethodnim CSEM istraživanjem za razdoblje 2022.-2023., rezultati prethodne iteracije ukazuju na to da je prepreka nedostatne javne potpore bila rangirana na četvrtom mjestu među najvećim ograničenjima. Naime, društvena poduzeća su tada prepoznala nedovoljnu razinu svijesti o društvenom poduzetništvu kao ključnu prepreku (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023). Konkretno, raspodjela odgovora pokazuje da

je najveći postotak ispitanika tada odabrao tvrdnju "Loše razumijevanje/svijest o društvenim poduzećima među bankama/investitorima" (62,7%) te "kod šire javnosti" (54,7%) (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023: 47). Unatoč tome, društvena poduzeća su i tada ukazala na izazove unutar ekosustava društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Ovi izazovi ukazuju na situaciju u kojoj društvena poduzeća **doživljavaju najveća ograničenja kao ona koja se odnose na nedostatak podrške od strane onih koji bi im je mogli pružiti te njihovu prepoznatljivost u društvu** (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023).

Usporedbom prepreka s kojima se suočavaju hrvatska društvena poduzeća s onima na razini Europske unije, prema posljednjem ESEM istraživanju za 2022. godinu, uočavaju se vrlo slični izazovi, bez obzira na specifičnost konteksta i regulatorno-pravne strukture na nacionalnim razinama EU država. Naime, društvena poduzeća na razini EU-a u prosjeku navode slabo razumijevanje i svijest o društvenim poduzećima među općom javnošću i kupcima (44,6%), nedostatak zagovaranja društvenog poduzetništva (41,0%) te nedostatne mogućnosti financiranja organizacija nakon pokretanja (40%) kao glavne prepreke za svoje poslovanje (Dupain et al., 2022). Ovi rezultati ukazuju na **zajedničke izazove** koji prelaze granice pojedinih država i zahtijevaju širu sustavnu podršku i prepoznavanje društvenog poduzetništva kao važnog segmenta gospodarstva.

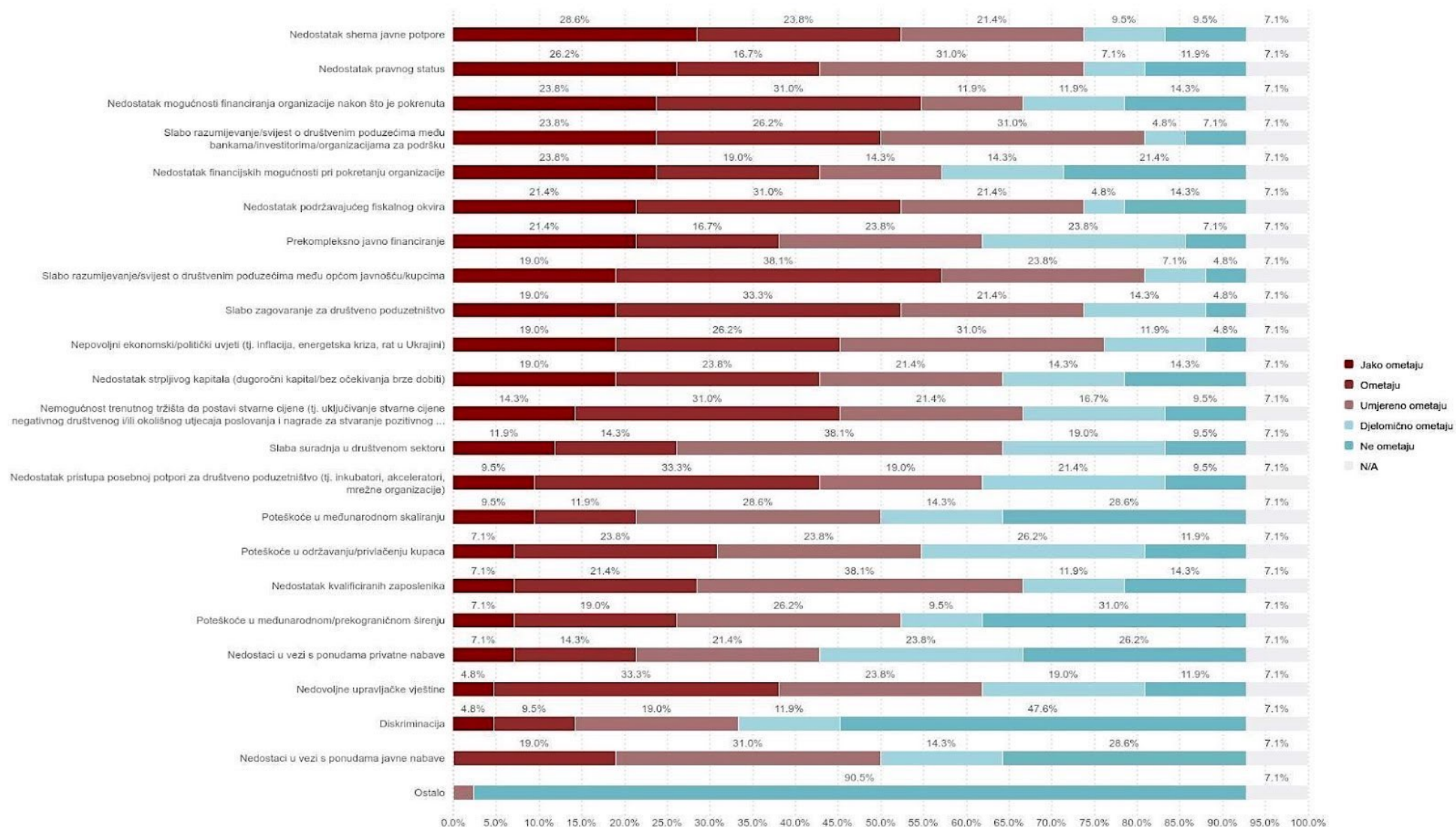
S obzirom na to da su u odgovorima naglašene prepreke vezane uz financiranje organizacija, ove prepreke ukazuju na kontinuiranu važnost organizacija i mreža koje pružaju podršku društvenim poduzećima, kako bi se poboljšao pristup financiranju i osigurale usklađenije mogućnosti financiranja. Problem financiranja i financijske održivosti bio je također adresiran u Strategiji za razvoj društvenog poduzetništva (MRMS, 2015), koja se fokusira na određene prepreke koje bi trebale postati prioriteti u procesu reforme i razvoju poticajnog okruženja za društvena poduzeća u Hrvatskoj. Ova strategija prepoznaje potrebu za jačanjem institucionalnih kapaciteta i razvijanjem specifičnih financijskih instrumenata koji bi omogućili održivost društvenih poduzeća, čime bi se doprinijelo njihovoj dugoročnoj uspješnosti. **Četiri najveće prepreke** koje su predstavljene unutar *Strategije* 2015. godine i dalje se identificiraju kod društvenih poduzetnika 2023. i 2024. godine, a odnose se na:

- **Manjak financijskih instrumenata:** U Hrvatskoj nedostaju financijski mehanizmi i instrumenti prilagođeni potrebama društvenih poduzetnika. Financijski sektor rijetko prepoznaje specifičnosti ovog sektora, što dovodi do oskudnih mogućnosti za dobivanje financijskih potpora ili investicija.

- **Niska poželjnost društvenih poduzetnika kao klijenata:** Financijske institucije često smatraju društvene poduzetnike rizičnim klijentima zbog njihovog nedostatka poslovnog iskustva, vještina upravljanja i kolaterala. Ova percepcija uzrokuje nepovjerenje i smanjenu dostupnost kreditiranja ili drugih oblika financijske pomoći.
- **Ograničena vidljivost sektora:** Nedostatak jasnih i pouzdanih podataka o sektoru društvenog poduzetništva dodatno komplicira procese financiranja, jer otežava identifikaciju potencijalnog društvenog i ekonomskog doprinosa ovih poduzeća.
- **Ovisnost o donacijama i javnom sektoru:** Mnogi društveni poduzetnici uvelike ovise o javnim izvorima financiranja i donacijama zbog čega se suočavaju s izazovima u sferi vlastite financijske održivosti te ih čini ranjivima na promjene u javnim politikama i ekonomskim uvjetima (MRMS, 2015).

Slika 39. Prepreke u poslovanju

Koliko te prepreke ometaju Vašu organizaciju i poslovanje? 42

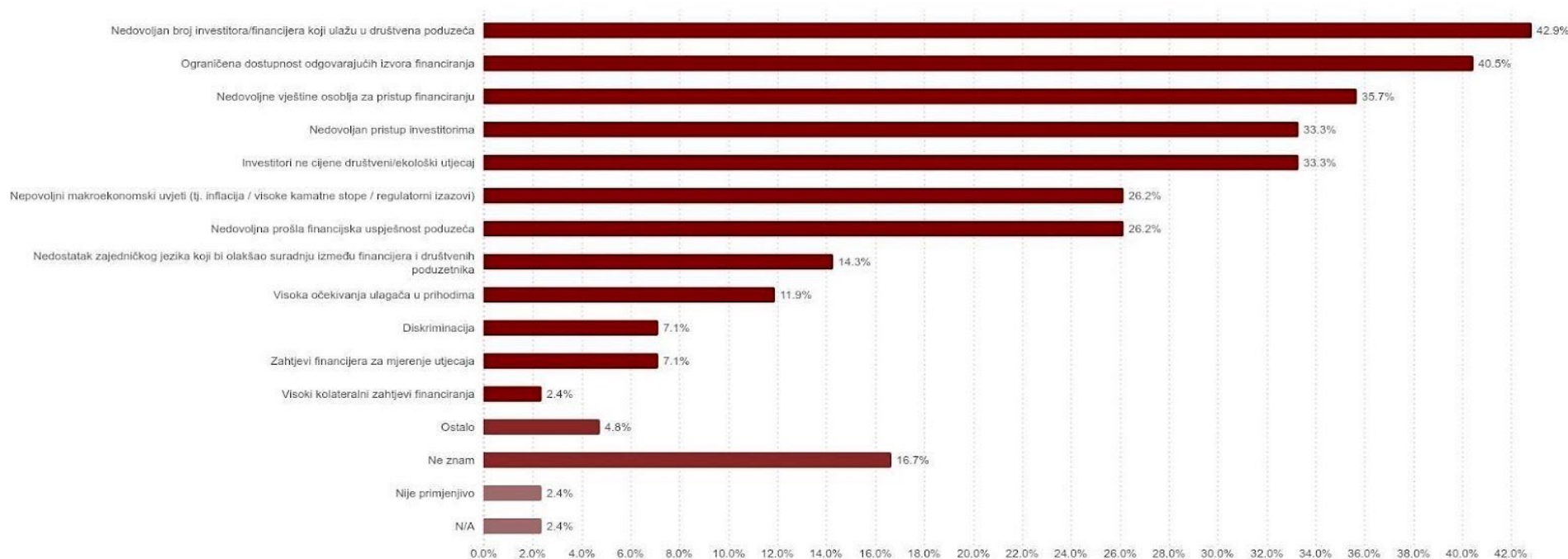


Konkretnije, prema mogućnosti višestrukog odgovora, **najzastupljenije prepreke u pristupu financiranja CSEM poduzeća** ove iteracije istraživanja su:

1. Nedovoljan broj investitora/financijera koji ulažu u društvena poduzeća (42,9%)
2. Ograničena dostupnost odgovarajućih izvora financiranja (40,5%)
3. Nedovoljne vještine osoblja za pristup financiranju (35,7%)
4. Nedovoljan pristup investitorima (33,3%)
5. Investitori ne cijene društveni/ekološki utjecaj (33,3%)

Slika 40. Prepreke u pristupu financiranja

Koja od sljedećih prepreka u pristupu financiranju najviše koči Vašu organizaciju? (moguće odabrati do 5 opcija) 42



Sažetije, ove različite prepreke i izazovi s kojima se suočavaju društvena poduzeća u Hrvatskoj mogu se grupirati u šire tematske kategorije: 1) financijska potpora; 2) nefinancijska potpora/pristup tržištima; 3) pravni okvir; te 4) vidljivost i svijest.

7.2. Podrška unutar ekosustava društvenog poduzetništva u Hrvatskoj

Ekosustav društvenog poduzetništva obuhvaća širok spektar aktera i institucija koji doprinose razvoju zakonskog i institucionalnog okvira, osiguravaju pristup financijama i tržištu, omogućuju obrazovanje, pružaju potporu društvenim poduzećima te povećavaju njihovu vidljivost i medijsku pokrivenost. **Ključni akteri** podrške u hrvatskom ekosustavu društvenog poduzetništva uključuju donositelje odluka, lokalne, nacionalne i regionalne samouprave, potporne organizacije te financijske institucije.

Budući da političke **podrške gotovo pa i nema**, CSEM ispitana društvena poduzeća voljela bi da Vlada, lokalna, regionalna i lokalna samouprava te donositelji odluka **učine sljedeće korake** za unapređenje sektora društvenog poduzetništva:

1. Stvore i/ili poboljšaju mjere javnog financiranja za društvena poduzeća (uključujući subvencije)
2. Razviju (nacionalne/lokalne) strategije i akcijske planove za društveno poduzetništvo
3. Potaknu društveno odgovornu javnu nabavu odnosno da nabavljaju više (i češće) od društvenih poduzeća
4. Stvore posebne mjere poreznih olakšica za društvena poduzeća
5. Smanje troškove rada koji se ne odnose na isplatu plaća (vidi *sliku 41*).

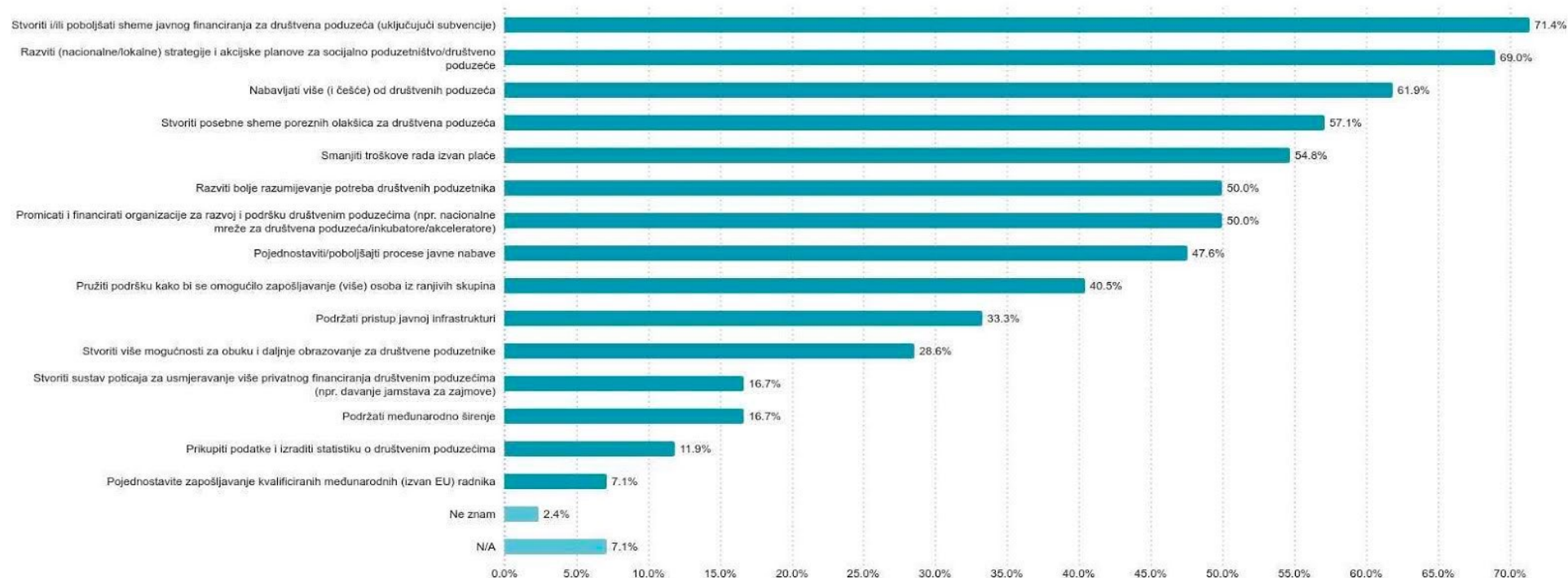
Istaknuvši prethodno, valjalo bi se dotaknuti druge točke - **potrebe za razvijanjem strategija i akcijskih planova** u sferi društvenog poduzetništva na lokalnoj ili nacionalnoj razini. Naime, nakon prve i posljednje nacionalne strategije za razvoj poduzetništva iz 2015. godine, unutar ekosustava postoje svega par pozitivnih primjera akcijskog plana na lokalnoj razini. Jedan od njih svakako je Prijedlog javne politike za podršku razvoja društvenih inovacija i društvenog poduzetništva u Istarskoj županiji (Lovašić, 2022) koji je nastao u sklopu projekta *+Resilient, Interreg Mediteran 2014.-2020.*, s ciljem boljeg razumijevanja ekosustava društvenih inovacija i društvenog poduzetništva u Istarskoj županiji. Dokument sugerira niz preporuka za poticanje i unaprjeđenje društvenog poduzetništva u Istarskoj županiji koje se odnose na osnivanje javno dostupne baze podataka društvenih poduzeća i njihovih dionika, prilagodbu javnih

natječaja kako bi se povećala dostupnost financiranja, te edukaciju i osnaživanje stručnjaka na temu društvenog poduzetništva i društvenih inovacija kako bi se proširila svijest i znanje u društvu (Lovašić, 2022).

Osim Istarske županije, *online* pretraživanjem evidentirana je još jedna inicijativa na lokalnoj razini - na razini Splitsko-dalmatinske županije. Prema službenoj web stranici Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva, u rujna 2024. godine, u Splitu je održana radionica posvećena izradi *Lokalnog akcijskog plana za društvenu i solidarnu ekonomiju u Splitsko-dalmatinskoj županiji*, u okviru projekta *3P4SSE*, koji se provodi u sklopu programa Interreg Srednja Europa. Ovaj projekt *3P4SSE – Public-private-partnership for Social and Solidarity Economy* svakako ukazuje na primjer dobre prakse fokusirajući se na cilj uspostavljanja mreže društvenih i solidarnih ekonomija temeljenih na javno-privatnom partnerstvu i suradnji između svih uključenih dionika. Međutim, unatoč ovim primjerima, primjetno je da se strategije i/ili akcijski planovi uglavnom oslanjaju na angažman lokalnih vlasti i organizacije trećeg sektora, koji najčešće djeluju kroz projekte financirane sredstvima Europske unije. Posljedično, izostaje sustavna inicijativa i adekvatna podrška na nacionalnoj razini.

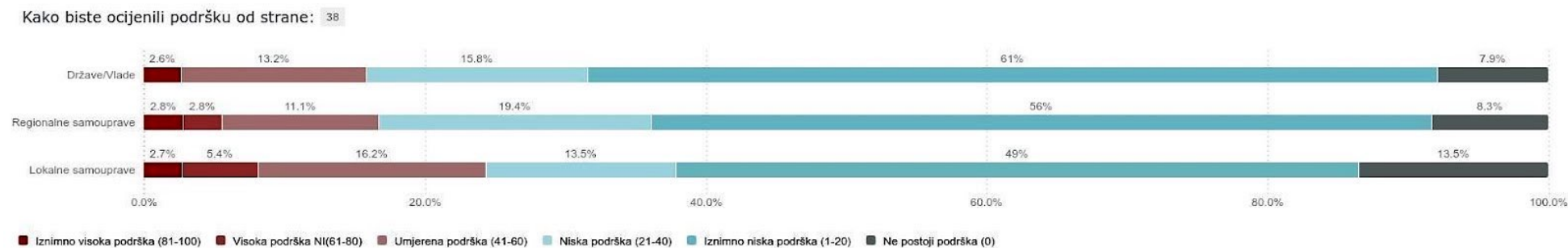
Slika 41. Očekivanja od donositelja odluka s ciljem unapređenja sektora

Što bi vlade (nacionalne, pokrajinske/regionalne, lokalne/općinske) u Vašoj zemlji mogle učiniti da vam pruže bolju podršku? (do 8 opcija po izboru) 42



Kada kažemo da podrške od strane Vlade i resornih ministarstava gotova pa i nema, vodimo se podacima CSEM istraživanja u kojem su ispitanici većinom odgovorili kako imaju iskustva **iznimno niske podršku na svim razinama**, što je vidljivo iz sljedećeg grafikona:

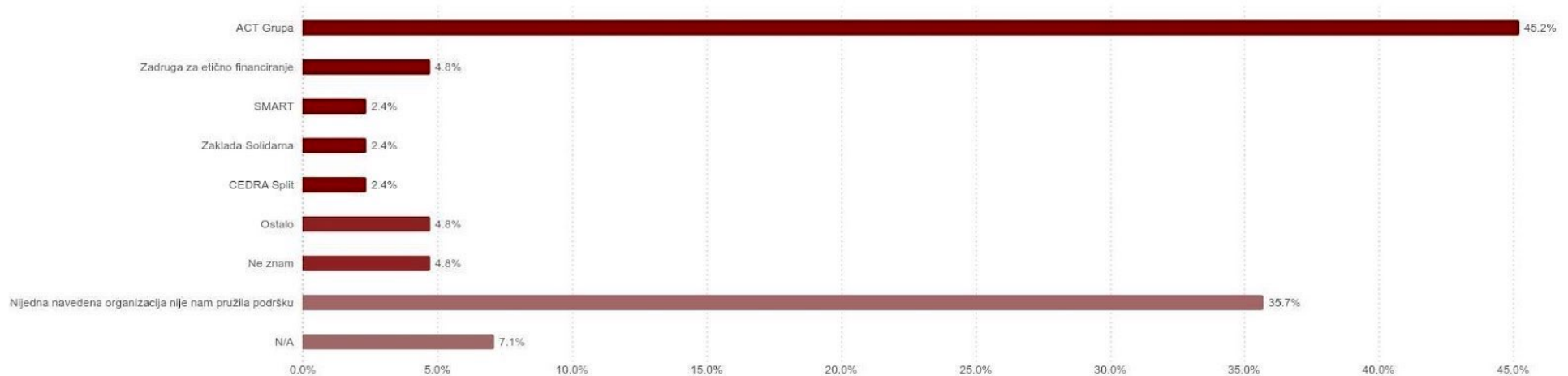
Slika 42. Percepcija podrške od vladinih tijela



Stoga je istraživanje pokazalo da se **većina društvenih poduzeća oslanja na potporne organizacije** unutar nacionalnog ekosustava u Hrvatskoj. Među najvažnijim potpornim organizacijama u sferi društvenog poduzetništva pokazale su se ACT Grupa, čiji je angažman prepoznat od 45,2% CSEM poduzeća, te Zadruga za etično financiranje koja je prepoznata od 4,8% ispitanih poduzeća. Osim njih, 2,4% društvenih poduzeća primalo je podršku od strane SMART udruge, 2,4% od Zaklade Solidarna te 2,4% od CEDRE Split. Neizbježan je podatak od 35,7% CSEM poduzeća koji su naveli da im nijedna organizacija do sada nije pružala podršku. Unatoč tome, ovom iteracijom CSEM istraživanja utvrđen je **problem nedostatnog umrežavanja i suradnje s drugim organizacijama** koje pružaju podršku. Društvena poduzeća u Hrvatskoj najčešće nisu članovi neke organizacije za podršku niti mreže društvenih poduzeća, što predstavlja određenu prepreku za njihovo poslovanje, promidžbu i suradnju. Trenutno određene napore umrežavanja radi Hrvatska mreža za društveno poduzetništvo koja je nastala kao rezultat projekta *Dijalogom do Hrvatske mreže za društveno poduzetništvo*.

Slika 43. Podrška potpornih organizacija

Jeste li u proteklih 12 mjeseci primili podršku od bilo koje od ovih organizacija? (mogućnost višestrukog odabira) 42

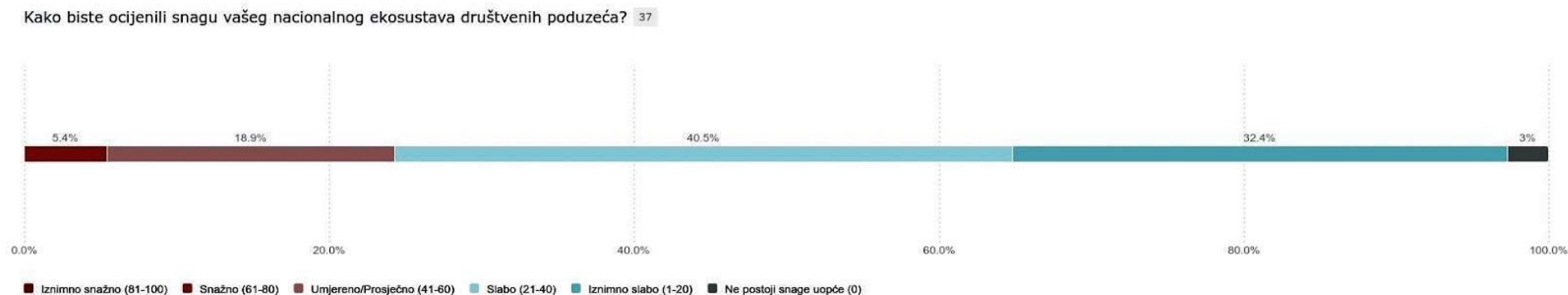


Potporne organizacije najčešće su zadužene za mentorstva, edukacije u potrebnim područjima poslovnog modela i poslovnih procesa društvenih poduzeća. Prema ovom istraživanju, CSEM društvena poduzeća od potpornih organizacije najčešće očekuju **podršku i pomoć u sljedećim područjima**:

- Pristup financiranju i financijskoj potpori (69%)
- Pristup umrežavanju i relevantnim dionicima/partnerima (57,1%)
- Pristup mogućnostima obuke/obrazovanja (45,2%)
- Vidljivost i podizanje svijesti o društvenom poduzetništvu (38,1%)
- Razvoj kapaciteta za mjerenje utjecaja i upravljanje istim (31%)
- Zagovaranje za regulatornim promjenama/zakonskim izmjenama (28,6%)
- Ulaz na internacionalno tržište (26,2%)
- Razmjenu znanja (26,2%)
- Pristup podacima/istraživanjima/vodstvu (19%)

Općenito gledajući, CSEM društvena poduzeća nisu zadovoljna sa snagom nacionalnog ekosustava društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, a najviše zagovaraju poboljšanje zakonodavstva te stvaranje podupirajućih politika. Uz to, CSEM poduzeća svojim radom i djelovanjem doprinose znanjima o društvenim inovacijama i razvoju sektora društvenih inovacija, uspostavljaju nove standarde za industriju/sektor te zagovaraju društveno odgovornu javnu nabavu.

Slika 44. Zadovoljstvo nacionalnim ekosustavom društvenih poduzeća



Na temelju analiziranih odgovora, zaključuje se kako je, uz **kontinuirano ulaganje u javni sektor** radi potpore razvoju društvenih poduzeća, **ključno alocirati dodatne resurse i financijska sredstva** unutar samog sektora društvenog poduzetništva. Time se mogu unaprijediti operativni kapaciteti u segmentima upravljanja i tržišne prisutnosti, kao i uspostaviti uvjeti za intenzivniju suradnju i umrežavanje među relevantnim dionicima. Takav pristup pridonosi povećanju vidljivosti sektora i optimizaciji njegove učinkovitosti, čime se postiže održiv doprinos društveno-ekonomskom razvoju.

8 Zaključak

Ovo istraživanje, provedeno u okviru *European Social Enterprise Monitor*, donosi ključne uvide u stanje društvenih poduzeća u Hrvatskoj. Istraživanje je identificiralo nekoliko kritičnih aspekata koji oblikuju poslovanje i razvoj društvenih poduzeća, te je ukazalo na strateške potrebe za poboljšanjem ekosustava u Hrvatskoj. Prije svega, sam podatak o padu broja društvenih poduzeća koja su pristala sudjelovati u ovom istraživanju ukazuje na određenu klimu unutar sektora, koja može biti jedna od posljedica neispunjenih očekivanja od *Strategije za razvoj društvenog poduzetništva*.

Uz to, identificirano je nekoliko nepovoljnih čimbenika unutar ekosustava. Izazovi s kojima se suočavaju društvena poduzeća u Hrvatskoj mogu se grupirati u četiri glavne tematske kategorije:

- Financijska potpora
- Nefinancijska potpora (mentorstvo, edukacija) i pristup tržištu
- Nepostojeći pravni okvir
- Vidljivost i svijest odnosno razumijevanje društvenog utjecaja i društvenog poduzetništva

Kao prvo, financijska stabilnost društvenih poduzeća u Hrvatskoj je krhka, budući da se poduzeća još uvijek nalaze u razvojnoj, početnoj fazi te uglavnom mogu preživjeti bez novih prihoda samo 1-6 mjeseci. Pristup financiranju predstavlja stalan i značajan izazov, pri čemu mnogi prijavitelji na javne natječaje dobivaju samo djelomičnu financijsku podršku. Unatoč tome, analiza poslovanja hrvatskih društvenih poduzeća pokazuje otpornost i prilagodljivost usprkos globalnim krizama poput inflacije, pandemije i rata u Ukrajini. Većina CSEM poduzeća bilježi rast prihoda (57,1%) ili stabilnost (26,2%), dok čak 73,8% očekuje daljnji rast. Drugi ključni aspekt odnosi se na nefinancijsku potporu, uključujući pristup tržištima, umrežavanje i vidljivost, koja je također ograničena. Identificirana je potreba za povećanjem pristupa edukacijama, mentorstvu i umrežavanju s relevantnim dionicima.

Iako fleksibilan, pravni okvir za društvena poduzeća u Hrvatskoj je neadekvatan i ne pruža dovoljnu podršku za njihov razvoj. Poduzeća zagovaraju promjene u zakonodavstvu, uključujući bolje regulatorne uvjete, uvođenje pravnog statusa te primjenu društveno odgovorne javne nabave. Konačno, povećanje vidljivosti i svijesti o društvenim poduzećima i njihovom utjecaju na društvo i okoliš ključno je za njihovo daljnje jačanje. Iako su društvena poduzeća

u Hrvatskoj uglavnom mikro poduzeća s manje od 10 zaposlenih, njihov društveni utjecaj ostaje ključna strateška vrijednost, što potvrđuje visok postotak onih koji pridaju važnost društvenom utjecaju (95,2%) i brinu o okolišu (69%). Međutim, izazovi poput nedostatka znanja i resursa ograničavaju njihovu sposobnost mjerenja društvenog utjecaja. Uz to, participativni modeli upravljanja, koji su ključni za društvena poduzeća, nisu široko zastupljeni, s tek 33,3% poduzeća koja uključuju krajnje korisnike u upravljačke procese. Ipak, optimizam i posvećenost društvenoj misiji ističu potencijal ovih poduzeća da nastave doprinositi održivom razvoju.

Zaključno, društvena poduzeća u Hrvatskoj imaju potencijal za jednu od vitalnih uloga u promicanju društvene odgovornosti i održivosti. Međutim, kako bi se omogućio njihov održivi rast i razvoj, potrebna je sveobuhvatna podrška kroz poboljšanje financijskog i pravnog okvira, te kroz povećanje vidljivosti i edukacije. Ovo istraživanje pruža temelj za daljnje akademske rasprave, istraživanja i političke inicijative usmjerene na jačanje društvenog poduzetništva kao ključnog aktera za društvenu ekonomiju na europskoj i hrvatskoj razini.

Društvena poduzeća u Hrvatskoj igraju važnu ulogu u razvoju društvene ekonomije i društveno odgovornog poslovanja, te bi to trebali prepoznati donositelji odluka, lokalna samouprava i javna tijela.

Ovim se istraživanjem naglašava potreba za jačom podrškom društvenim poduzećima kako bi mogli nastaviti sa svojim doprinosom društvu i okolišu.

Literatura

1. Alfirev, M. (2024). "Udio žena u upravama manji nego prošle godine! Hrvatska ponovno ispod europskog prosjeka", Selectio novosti. Dostupno na: <https://selectio.hr/selectio-vijesti/udio-zena-u-upravama-manji-nego-prosle-godine-hrvatska-ponovno-ispod-europskog-prosjeka#:~:text=SELECTIO%20indeks%20%C5%BEena%2C%20koji%20ve%C4%87.godine>.
2. Babić, Z., Baturina, D. (2020). Current Challenges and Future Potentials of Social Economy in Croatia. Quality of Life Journal- Revista Calitatea Vietii. XXXI(1):5-23.
3. Baturina, D., Babić, Z. (2021). *Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo*. Sveučilišni udžbenik. Zagreb. Sveučilište u Zagrebu.
4. Brussino, O., McBrien, J. (2022). "Gender stereotypes in education: Policies and practices to address gender stereotyping across OECD education systems", Paris: OECD.
5. Defourny, J., Nyssens, M. (2010). "Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector", *Policy and Society* 29 (3): 231–242.
6. Defourny, J., Nyssens, M. (2012). "The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective", U: *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, str: 42-65. Milton Park: Routledge.
7. Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Draft Paper. Scientific Research Publishing.
8. Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M., Bosma, N. (2022). "The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022". Euclid Network.
9. Državni zavod za statistiku (2023). *Hrvatska u brojkama 2023*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.
10. European Commission (2011). *Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation*. European Commision: Brussels. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>
11. European Commission (2013). *Guide to Social Innovation*. Brussels: European Commission.
12. European Commission (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Executive Summary. Directorate-Generale for Employment, Social Affairs and Inclusion – Report submitted by ICF Consulting Services*. Brussels.
13. European Commission. (2021). *Social Economy Action Plan (SEAP)*. Brussels: European Commission.
14. European Commission (2023). *European innovation scoreboard 2023*. Brussels: European Commission.

15. Eurostat (2024). *SDG 5: Achieve gender equality and empower all women and girls*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/63333.pdf>
16. Fici, A. (2015). "Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: A Critical Analysis from a Comparative Law Perspective", *Euricse Working Papers*, (82): 15.
17. Galera, G. et al. (2022). *Report on trends and challenges for work integration social enterprises (WISEs) in Europe. Current situation of skills gaps, especially in the digital area*. B-WISE project: Brussels: <https://www.bwiseproject.eu/en/results>.
18. Hamag-Bicro. (2023). *Godišnje izvješće o malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj*.
19. Ivailo, K., Sergiy, L., Michael M.; Torre, I. (2024). *Europe and Central Asia Economic Update: Better Education for Stronger Growth*. Washington, DC: World Bank.
20. Kadunc, M., Singer, S., Petričević, T. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, Country Report: Croatia, Luxembourg*: Publication Office of the European Union.
21. Kadunc, M., Singer, S., Petričević, T. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, Country Report: Croatia, Luxembourg*: Publication Office of the European Union.
22. Lovašić, L. (2022). *Prijedlog javne politike za podršku razvoja društvenih inovacija i društvenog poduzetništva u Istarskoj županiji*. Unite Us Consulting.
23. S., Rangone, M. (2024). "Recent Crises and the Evolution of European Policies. An Introduction", *Forum for Social Economics*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/07360932.2024.2431828>.
24. Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (2015). *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. Zagreb: Vlada RH.
25. Nguyen, N., Recher, V. (2024). *Croatia: Gender Landscape*. Washington, DC: World Bank.
26. Vlada Republike Hrvatske (2006). *Nacionalnoj strategiji za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine*. Zagreb: Vlada RH.
27. OECD (2023). *Buying social with the social economy: OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems*. OECD.
28. Pravobranitelj za osobe s invaliditetom (2023). *Izvješće o radu Pravobranitelja za osobe s invaliditetom 2023*. Zagreb: Pravobranitelj za osobe s invaliditetom: Zagreb.
29. Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj (Vlada RH, 2000).
30. Singer et al. (2024). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM HRVATSKA 2023*. Zagreb: CEPOR.
31. Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A., Puđak, J. (2018). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene. *Revija za sociologiju*. 46(3): 271-295.
32. Turza, B. (2014). *Social entrepreneurship in Croatia. Survey and analysis of the results*. Osijek: Udruga Slap.

33. UN Women and the United Nations Department of Economic and Social Affairs (2024). *Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2024*. UN Women Headquarters Office.
34. Vlada Republike Hrvatske (2000). "Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj" Zagreb: Vlada Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/userfiles/Program.suradnje.prijedlog.pdf>.
35. Vidović, D. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country report Croatia*, Luxembourg: Publication Office of the European Union.
36. Vidović, D. (2023), "The meaning of being a social entrepreneur in the society of multiple transitions", *Social Enterprise Journal*, 19 (3): 237-255.
37. Vidović, D., Šimleša, D., Baturina, D. (2023.) *Hrvatski monitor društvenih poduzeća 2022.*, Čakovec, ACT Grupa.
38. Živković, S., Petričević, T. (2019). *Priručnik o društvenom poduzetništvu za poduzetničke potporne institucije*. Zagreb: WYG Savjetovanje.
39. Whan, E., Malmqvist, T., Lee, M. i York, B. (2018). "GlobeScan / SustainAbility - Leaders Survey 2018" (GlobeScan Incorporated and ERM Worldwide Group Limited). Dostupno na: <https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/06/GlobeScan-SustainAbility-Leaders-Survey-2018-Report.pdf>