

# Društveno poduzetništvo u kulturi

---

**Mrkonjić, Barbara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:000420>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT

SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KULTUROLOGIJE

BARBARA MRKONJIĆ

# **DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U KULTURI**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: doc.dr.sc. Ivana Bestvina Bukvić

KOMENTOR: dr.sc. Igor Mavrin

Osijek, 2020.



## Sadržaj

1. UVOD	1
2. POVIJEST PODUZETNIŠTVA	3
3. O DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU	6
3.1. Definicija društvenog poduzetništva	6
3.2. Ciljevi društvenog poduzetništva	7
4. DRUŠTVENI PODUZETNICI	9
4.1. Osobine društvenih poduzetnika	10
4.2. Područje djelovanja društvenih poduzetnika i društvenih poduzeća	11
4.3. Društveno poduzetništvo i kultura	13
4.3.1. Predstavljanje kulturnog poduzetnika	14
5. KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE: POČETAK, RAZVOJ I FINANCIRANJE?	15
6. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ	18
7. ANALIZA NAJZNAČAJNIJIH UDRUGA/PODUZEĆA NA PODRUČJU ISTOČNE HRVATSKE	22
8. EMPIRIJSKI DIO	30
8.1. Metodologija istraživanja i opis uzorka	30
8.2. Postupci i instrumenti	30
8.3. Obrada podataka	32
9. DISKUSIJA	44
10. ZAKLJUČAK	46
11. LITERATURA	48

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja, Barbara Mrkonjić, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Društveno poduzetništvo u kulturi te mentorstvom doc.dr.sc. Ivane Bestvine Bukvić i dr.sc. Igora Mavrina rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_



## SAŽETAK

Društveno poduzetništvo na održiv način u svrhu poboljšanja života građana djeluje u području šireg društvenog interesa. Kultura i društveno poduzetništvo usko su povezani. Utjecaj društvenog poduzetništva na kulturu je značajan kao utjecaj kulture u provedbi projekata društvenog poduzetništva. Cilj ovog rada je dokazati važnost razvoja društvenog poduzetništva te utvrditi je li društveno poduzetništvo prepoznato i poticano od strane nadležnih institucija. U radu se analizira djelovanje društvenog poduzetništva u kulturi s istaknutim primjerima društvenog poduzetništva u području istočne Hrvatske. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua sa stručnjacima iz vodećih udruga u području društvenog poduzetništva te je analizirana struktura projekata koje provode najznačajnije udruge koje djeluju na području istočne Hrvatske. U radu je dokazana nužnost potrebe za definiranjem pravnog okvira koji bi regulirao pitanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te potreba za razvojem poticajnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva.

Ključne riječi: društveno poduzetništvo, kultura, civilno društvo, Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

## SUMMARY:

Social entrepreneurship operates sustainably in order to improve the lives of citizens in the area of broader social interest. Culture and social entrepreneurship are closely linked. The impact of social entrepreneurship on culture is as significant as that of culture in the implementation of social entrepreneurship projects. The aim of this paper is to prove the importance of the development of social entrepreneurship and to determine whether social entrepreneurship is recognized and encouraged by the competent institutions. This paper analyzes the activities of social entrepreneurship in culture with prominent examples of social entrepreneurship in eastern Croatia. Research methods include in-depth interviews with experts from leading associations in the field of social entrepreneurship and analysis of the structure of projects implemented by the most important associations operating in eastern Croatia. This paper proves the necessity of defining the legal framework that would regulate social entrepreneurship in the Republic of Croatia and demonstrates the need to develop a stimulating environment for the development of social entrepreneurship.

Key words: social entrepreneurship, culture, civil society, Strategy for the development of social entrepreneurship in the Republic of Croatia



## 1. UVOD

Društveno poduzetništvo, za razliku od ostalih oblika poduzetništva, za osnovni cilj svojega djelovanja ima stvaranje pozitivnoga društvenog te okolišnog učinka. Ono ostvareni profit ulaže u zajednicu te ga koristi u svrhu ostvarenja programa i ciljeva koji značajno doprinose poboljšanju životnih uvjeta, očuvanju okoliša te održivom razvoju. Dobri primjeri društvenog poduzetništva se najčešće mogu pronaći u organizacijama civilnog društva u smislu razvoja zelene ekonomije i razvoja razvoj socijalnih usluga u društvu. Međutim, rjeđi su primjeri razvoja društvenog poduzetništva u području kulture. Društveno poduzetništvo u kulturi jača lokalni razvoj i kapacitet kulturnih i kreativnih industrija što predstavlja otvaranje novih radnih mjesta u svrhu promocija kulture i kulturnih djelatnosti. Analizom dostupne recentne literature čiji su rezultati prikazani u sljedeća dva poglavlja utvrđeno je da se manji broj radova bavi područjem društvenog poduzetništva u području kulture, što je ujedno i bilo ograničenje u ovom istraživanju. Zato je upravo i svrha ovog rada analizirati i prikazati postojanje, razvoj i djelovanje društvenog poduzetništva u kulturi s naglaskom na primjere društvenog poduzetništva u području istočne Hrvatske.

Cilj istraživanja je dokazati nužnost razvoja te pozitivan utjecaj društvenog poduzetništva u sferi kulture. Istraživanjem, koje će se provesti metodom dubinskog intervjua sa stručnjacima iz vodećih udruga u području društvenog poduzetništva, prikazat će se primjeri društvenog poduzetništva u kulturnim institucijama i organizacijama civilnog društva u Hrvatskoj. Istražit će se utjecaj društvenog poduzetništva i projekata koji se provode u smislu analize područja kojim se bave i na koje utječu. Također, uz prikaz djelovanja društvenog poduzetništva u području kulture biti će prikazani i uspješni društveno-poduzetnički primjeri iz Hrvatske.

Rad je strukturiran u osam cjelina. Nakon uvodnog dijela, drugo poglavlje prikazuje razvoj poduzetništva i društvenog poduzetništva od početka 17. stoljeća. Treće poglavlje daje definiciju i ciljeve društvenog poduzetništva a poglavlje koje slijedi opisuje društvene poduzetnike, osobine društvenih poduzetnika naglašavajući znanja i vještine koje moraju posjedovati. U petom poglavlju dan je osvrt na razvoj, provedbu i financiranje projekata u području kulturne i kreativne industrije povezujući ovu industriju s društvenim poduzetništvom. Stanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj opisano je u šestom poglavlju, a zatim slijedi prikaz te analiza najznačajnijih udruga/organizacija istočne Hrvatske te njihovih najznačajnijih projekata. Analizom projekata nastoji se ukazati na područja u kojem udruge na području istočne Hrvatske

dominantno djeluju, tj. na koja područja svojim djelovanjem žele pozitivno utjecati. U osmom je poglavlju prikazana metodologija istraživanja i rezultati istraživanja. U ovome istraživanju sudjelovalo je četiri ispitanika koji su namjerno uzorkovani. Ispitanici su predsjednici udruga/organizacija koji se bave društvenim poduzetništvom u kulturi te imaju stečena znanja i iskustva u području istih.

Posljednje poglavlje daje zaključna razmatranja, ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.

## 2. POVIJEST PODUZETNIŠTVA

Termin „poduzetnik“ nastao je u 17. i 18. stoljeću, u francuskoj ekonomiji. Oblikovanje same definicije dolazi iz francuskih riječi: *“entree*, (ulaz, nastup, početak); *entreprenant* (preduzimljiv, odvažan, nametljiv); *entreprendre* (preuzeti, okomiti se, navaljivati) i u konačnici „*entrepreneur*“ poduzimač, industrijalac, poslodavac- odnosno- poduzetnik”. Riječ poduzetnik prvi puta se pojavljuje u francuskom rječniku Dictionnaire Universel de Commerce autora Jacquesa des Bruslonsa koji je objavljen 1723. godine. (Schefold, 2016:111). Nedugo zatim, točnije 1734. godine irsko-francuski ekonomist Richard Cantillon, preteča fiziokrata i klasične škole političke ekonomije te začetnik teorije poduzetništva, u svom djelu "Rasprava o prirodi trgovine" (franc. *Essai sur la Nature du Commerce en Général*) prvi put spominje termin "poduzetnik" (Murphy i sur., 1986,:353; Cantillon, 1982).

Prema Cantillonu, osnova pristupa poduzetnika je “u riziku kojeg snosi kupujući određenu robu po poznatoj cijeni i prodajući je po cijeni koja je neizvjesna”.(Hébert, Link, 1989:39) Cantillon također, “uz trgovce kao poduzetnike prikazuje i: graditelje, zakupce zemlje, liječnike, odvjetnike, slikare -naglašavajući aspekt rizika u njihovom poslu” (Gosarić, 2016:11.). Rizik je i danas jedna od temeljnih odrednica poduzetništva.

Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće Jean Baptiste Say pod pojmom poduzetnika prepoznaje poduzetne pojedince koji su potaknuli ekonomski napredak pronalaženjem novih i boljih načina postupanja, odnosno, Say izjavljuje da poduzetnik „prebacuje ekonomske resurse iz područja nižeg u područje veće produktivnosti i većeg prinosa“ (Dees, 1998:2) te po njemu poduzetnici stvaraju vrijednost.

Prema mnogima, u 20. stoljeću najistaknutiji teoretičar misli o poduzetništvu je Joseph Alois Schumpeter (Śledzik, 2013), austrijski ekonomist. Po njegovoj osnovnoj tezi temeljna zadaća poduzetnika je da ruši ekonomski „status quo“ i to, najprije svojim inovativnim aktivnostima. Schumpeter tako smatra i da su poduzetnici „kreativni destruktori“, odnosno, njihov zadatak nije da teže uravnoteženju gospodarskih odnosa (kako su zagovarali teoretičari prije njega), nego da remete tu ravnotežu. Drugim riječima, poduzetnike je smatrao kao inovatore čija je funkcija da reformiraju industriju te da budu pokretači promjena u gospodarstvu i ali i društvu u cjelini. (Bornstein, 2010,:20)

Bitnu ideju poduzetništva iznosi T. W. Schultz (1979) – prema mnogima otac teorije ljudskog kapitala- koji naglašava da je poduzetništvo potrebno u svim aktivnostima, a ne samo u gospodarstvu (Klein i Bullock, 2006). Pritom poduzetnici prema konceptu „nevidljive ruke“ Adama Smitha prateći vlastite interese inovacijama i razvojem novih proizvoda utječu na tržište ali i na kvalitetu života građana te na društvo u cjelini. Pritom su, unatoč razvijenom konceptu slobodnog tržišta, mehanizmi države neophodni radi definiranja okvira poslovanja u svrhu zaštite marginalnih skupina, prirodnih resursa, ograničavanja neetičke prakse i sl. Upravo u tom smjeru se razvija i koncept društvenog poduzetništva.

## **2.1. Povijest društvenog poduzetništva**

Na globalnoj razini, društveno poduzetništvo postaje ključan element u prevladavanju društvenih i ekonomskih problema. Iako je sam termin društvenog poduzetništva definiran prije nekoliko desetljeća, društveno poduzetništvo postojalo je i puno prije. Sama ideja društvenog poduzetništva javlja se sredinom 17. stoljeća u Engleskoj gdje su siromašni seljaci djelovali u skupini tzv. “Kopača”. Oni su preuzeli općinsku zemlju koju su zatim zajednički obrađivali te su djelovali prema demokratskom načelu koje je u konačnici rezultiralo ravnopravnom dijeljenju raspoloživog bogatstva. (Dees, 1998,:4) Nadalje, poznati su i društveni oblici poduzetništva s početka 19. stoljeća u privatnim Viktorijanskim bolnicama za koje je zaslužna Florence Nightingale koja je revolucionirala medicinsku njegu i skrb (Poon, 2011; Starnawska i Brzozowska, 2018). Trebalo je proći mnogo godina dok se termin društvenog poduzetništva nije promicao kao ekonomska vrijednost. U 20. stoljeću, točnije 1972. godine termin društvenog poduzetništva popularizirao je društveni poduzetnik William “Bill” Drayton, utemeljitelj i predsjednik Ashoka, organizacije koja se bavi pronalaženju i poticanju rada društvenih poduzetnika širom svijeta. Draytonova filozofija razvijanja društvenog poduzetništva temelji se na pojedincima koji imaju inovativna rješenja za najznačajnije društvene probleme u društvu. Prema Draytonu “Postoji mnogo kreativnih, altruističnih, etičnih ljudi sa inovativnim idejama, no samo jedan od tisuću posjeduje i poduzetničku kvalitetu potrebnu za pokretanje velikih društvenih promjena” (Škrtić i Mikić, 2007:154) Organizacija Ashoka svojim je pozitivnim primjerom utjecala na osnivanje drugih zaklada i organizacija poput organizacije Scholl, čija je vizija da trgovina, razmjena i dijalog mogu poslužiti za približavanje svijeta i poboljšanje života građana. Također, bitno je istaknuti i jednu od poznatijih zaklada zaslužnih za razvoj društvenog

poduzetništva, zakladu Schwaba, osnovanu 1998. godine s ciljem razvijanja zajednice društvenih poduzetnika, razmjene iskustava i pružanja veće vidljivosti na globalnoj razini.

Na akademskoj razini društveno poduzetništvo počinje se pojavljivati 1995. godine kada se održavaju prva predavanja na Harvardu te se uvode nastavni i istraživački programi o društvenom poduzetništvu na sveučilištima poput Yalea, Stanforda i Columbie (Vidović, 2012).

Uz jačanje društvenog poduzetništva počeli su se razvijati istraživački centri, ponajprije EMES (*European Research Network*), čija je primarna funkcija njegov razvoj. Istraživačka mreža EMES uspostavlja i promiče sveučilišne istraživačke centre i pojedinačne istraživače u cilju razvoja teorijskog i empirijskog znanja, pluralističkog u disciplinama i metodologijama oko koncepata društvenog poduzetništva, društvene i solidarne ekonomije te društvene inovacije (Hulgård, 2010). Kanadski centar na sveučilištu Alberta u Kanadi svoje studente potiče na stjecanje kompetencija za upravljanje tehnološkim inovacijama, poduzetničkim pothvatima i procesima razvijanja poslovnih planova i ideja.

### **3. O DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU**

#### **3.1. Definicija društvenog poduzetništva**

Za pojam društvenog poduzetništva ne postoji univerzalna definicija, dapače, pojam je to koji je aktualan i definiran je i nadopunjavan iznova od mnogih autora. Mair i Marti (2006) smatraju da postoje tri grupe znanstvenika i pogleda na definiciju društvenog poduzetništva. Tako društveno poduzetništvo možemo gledati kao neprofitnu inicijativu koja traži alternativne osnivačke strategije ili upravljačke sheme u svrhu stvaranja neke društvene vrijednosti. Nadalje, društveno poduzetništvo možemo shvatiti kao društvenu odgovornost poduzeća (prvenstveno tržišnih) uključenih u osnivanje međusektorskih partnerstva. I naposljetku, pojam društvenog poduzetništva definiraju kao sredstvo kojim se rješavaju društvenih problemi te se ubrzava transformacija društva u cjelini.

Republika Hrvatska je definirala Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020., prema kojoj je društveno poduzetništvo definirano na sljedeći način: „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.“ (Rončević, 2015).

Prema Elkingtonu (1998) okosnica društvenog poduzetništva su tri kategorije (nazvane model trostruke bilance):

- PEOPLE (ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve),
- PLANET (zaštita okoliša) i
- PROFIT (financijska održivost i reinvestiranje profita).

Dodatno su okosnice društvenog poduzetništva kategorije na kojima se temelji a to su: neovisnost, društvene vrijednosti, demokratičnost, pravednost i načela očuvanja okoliša (Perčin 2011:10). Pritom, ovaj model se ne odnosi samo na dobrobit organizacija već je njegovo djelovanje usmjereno na ljude i prirodu kao mjestu suživota, razvoja i opstanaka onih koji dobit stvaraju (Šimleša i sur., 2015:91). Stoga je bitno naglasiti da se ovakva vrsta poduzetništva uvelike razlikuje od klasičnog i privatnoga poduzetništva; društveno poduzetništvo nije usmjereno samo na ostvarenje tržišnog te komercijalnog cilja, već je usmjereno ka ostvarenju ekološkog i društvenog boljitka. Upravo zato društvenog poduzetništvo danas sve više postaje dijelom nove svjetske ekonomije.

Moore i Prabhuu (2018) navode da je društveno poduzetništvo u posljednjih je 20 godina imalo evoluirajuću i promjenjivu klasifikaciju, pa tako razlikuju: građansko poduzetništvo (Henton i sur., 1997), poduzetništvo u javnom sektoru (Borins, 2000), poduzetništvo u socijalnom sektoru (Austin i sur., 2007), društveno-poduzetnička organizacija, društveno poduzeće (Crossan i sur., 2003), društveno orijentirano poduzeće (Certo i Miller, 2008; Roman-Calderon i sur., 2015), društvena organizacija (Sullivan Mort i sur., 2003), socijalni posao (Kickul i sur., 2012) i mikro poduzeća. Sam izraz „društveno poduzetništvo“ sve je prisutniji u akademskim i poslovnim krugovima od početka 21.stoljeća (Sastre-Castillo i sur., 2015).

### **3.2. Ciljevi društvenog poduzetništva**

Primaran, a ujedno i konačan cilj društvenog poduzetništva jest korist i dobrobit društvene zajednice. Martin i Osberg (2009) smatraju da nije moguće navesti sve društvene ciljeve na koje društvenog poduzetništvo djeluje obzirom da su oni zavisni za određenu društvenu sredinu te njezinu specifičnu društvenu problematiku. Zrilić i Širola (2014) navode 5 glavnih ciljeva društvenog poduzetništva:

- socijalna skrb
- zdravstvena skrb
- ekološki ciljevi
- edukacija
- uključivanje raznih skupina stanovništva (inkluzija).

Cilj društvenog poduzetništva u smislu ostvarenja socijalne skrbi obuhvaća aktivnosti poput omogućavanja adekvatne edukacije kojima se socijalno osjetljivim skupinama ljudi nastoji pružiti prilika na tržištu rada, a time i smanjiti isključenost iz društva. Velike su mogućnosti djelovanja društvenog poduzetništva u okviru zdravstvene skrbi gdje se najprije pokušava osigurati adekvatna te poboljšati postojeća kvaliteta života, edukacija, kućna pomoć i skrb pacijentima s kroničnim bolestima. Nužno je naglasiti da se u ovoj sferi, osim specijaliziranih i stručnih zdravstvenih djelatnika, mogu uključiti i ljudi koji su imali ili imaju iskustva sa izričitim bolestima u svrhu pomoći oboljelima. Ekološke ciljeve društveno poduzetništvo ostvaruje u suradnji sa stručnjacima određenih područja te se oni odnose na očuvanje postojećeg te sprječavanje zagađenja okoliša pojedine sredine. Veliku usmjerenost svojega djelovanja društveno poduzetništvo ima na provedbu edukacije stanovnika u svrhu rasta i razvoja te uspješnijim rješavanjima postojećih problema. Također, bitan cilj djelovanja je i smanjivanje

isključenosti raznih skupina stanovništva iz društva osmišljavanjem i provedbom raznih događaja, projekata i programa.

Prema Yunusu (2011), društveno poduzetništvo potiče poduzeća i poslove koja su posvećena rješavanju socijalnih, ekonomskih i okolišnih problema. Uspoređujući široki spektar poslovnih pothvata, Abu-Saifan (2012) smatra da su organizacije društvenog poduzetništva smještene između totalne ljevice (neprofitne organizacije, filantropske zaklade i nevladine organizacije ) i totalne desnice (tradicionalna poduzetništva; pokretanje malih poduzeća). Poput neprofitnih organizacija, društvena poduzeća za cilj imaju povećanje društvenog dobra; premda su profitabilne organizacije, ona imaju tendenciju ostvarenja samodostatnosti i dugoročne održivosti (Noruzi i sur., 2010).

Društvena poduzeća su poduzeća s socijalnom misijom; žele pozitivno utjecati na svijet. Te tvrtke imaju za cilj ostvariti profit koji se reinvestira ili daruje da bi se stvorile pozitivne društvene promjene kako za ljude tako i za planet. Društvena poduzeća trguju radi rješavanja socijalnih problema, poboljšanja životnih standarda, zajednice i okoliša. U Velikoj Britaniji postoji 70 000 društvenih poduzeća. Prema podacima iz 2014. koje je prikupio SE100, ove tvrtke zajedno doprinose 22 milijarde funti ekonomiji i zapošljavaju gotovo milijun ljudi. A što znači biti kreativno društveno poduzeće? Ono znači zarađivanje koje se zauzvrat reinvestira u kreativni sektor, a što zauzvrat koristi ljudima i /ili planeti. To se često naziva „trostruko dno/ *triple bottom line*” što bi značilo: profit, ljudi i planeta (Elkington, 1998). Kokpit Arts nagrađivano društveno poduzeće i jedini britanski poslovni inkubator za obrtnike, koji smješta do 170 malih poduzeća u njihova dva centra u središnjem i južnom Londonu.

Umjetnost odskoka (Bounce Back Arts; BBA) - sa sjedištem u Weymouthu, BBA koristi umjetnost, baštinu i kulturu za promicanje dobrobiti zajednice i poboljšanje javnih površina. BBA kreativno surađuje sa zajednicom, kao partneri s drugima rade na otkrivanju, zamišljanju i ponovnom revitaliziranju lokalnih mjesta i prostora kroz vrijeme.



## 4. DRUŠTVENI PODUZETNICI

Društveno poduzetništvo kao poveznica između društvenog i privatnog sektora, ima za cilj unaprijediti kvalitetu života kroz primjenu poduzetničkih načela poput inovativnosti, preuzimanja odgovornosti te rizika. Društvene poduzetnike možemo definirati kao suvremene i prijeko potrebne revolucionare koji su nužni za reformiranje socijalne sfere (Dees, 1998). Njima su, za razliku od tradicionalnih poslovnih poduzetnika koji teže ostvarenju profita, na prioritetnom mjestu društvene vrijednosti. Uspješni društveni poduzetnici imaju kvalitete lidera, odlični su govornici, saveznici i vizionari (Leadbeater, 1997).

Kako postoje društveni poduzetnici tako postoje i kreativni poduzetnici, treba osvijestiti važnost obrazovanja kreativaca upravo u segmentu koji ih jedini može pripremiti za izlazak na tržište, što oni moraju znati? Glavna uloga kreativnog poduzetnika trebala bi biti potraga za izvrsnošću i stalno učenje. Tržište stoga treba osigurati poticaje za kreatore kako bi inovirali, bili još kreativniji i kako bi se ponosili svojim radom. Od svojega kreativnoga rada koji zahtjeva ekspertizu i kreativni talent te koji treba biti zadovoljavajuće nagrađen kao i bilo koje drugo zanimanje - moraju biti u mogućnosti zaraditi dovoljno da bi financirali svoje troškove života. Umjetnike treba tretirati kao profesionalce, čak i ako su sanjari. (Goldstein, 2016)

Područja koje bi kreativci trebali poznavati uključuju:

- zapošljavanje, plaće i uvjete rada, uključujući ugovore i propise
- instrumente financiranja i pristup kreditima i sredstvima za kreativne i kulturne projekte, uključujući nove alternativne mogućnosti za sufinansiranje putem interneta
- područje intelektualnog vlasništva i imovinsko-pravnih odnosa, posebno zakoni o autorskim i srodnim pravima i njihovo financiranje
- nove poslovne modele, nove mogućnosti za kolaborativno kreiranje
- kako imati korist od društvenih i profesionalnih mreža
- nove tehnologije i IKT alate za stvaranje, proizvodnju i distribuciju kreativnih sadržaja; uključujući uporabu slobodnog *open-source* softvera (FOSS); *Creative Commons*
- kontinuirano obrazovanje u njihovim poljima interesa, za nadogradnju *know-howa*. (UNCTAD, 2010)

## 4.1. Osobine društvenih poduzetnika

Početna razlika između poduzetnika i društvenog poduzetnika je raspodjela dobiti koja se u Republici Hrvatskoj odnosi na poduzetničke aktivnosti nastale u većini slučajeva unutar udruga, ustanova i drugih neprofitnih organizacija i to zbog dva osnovna razloga:

1. Stvaranje održivosti organizacije (održivost programa, aktivnosti itd)
2. Stvaranje novih radnih mjesta i to najčešće za marginalizirane skupine društva

Jedan od najistaknutijih ekonomista 20. stoljeća Joseph Schumpeter opisao je društvenog poduzetnika kao agenta društvene i ekonomske promjene, posebno naglašavajući kako je društveni poduzetnik osjetljiv na društveno okruženje (Škrtić i Mikić, 2007:156). Schumpeter je također naglašavao neodrživost kapitalizma kao takvog te u svojoj knjizi "*Capitalism, Socialism and Democracy*" opisuje i razvija teoriju kreativne destrukcije, procesa koji uništava trenutnu ekonomsku strukturu i dovodi novu. Kreativna je destrukcija uzrokovana inovacijama i poduzetništvom a oblik centralnog socijalizma održiv kao ekonomski sustav. Pod tim se podrazumijeva tržište potrošnih dobara i centralno određivanje cijena koje ovise o potražnji.

Društveni poduzetnici su ambiciozni i uporni te nude nova rješenja za široki spektar promjena. Njihovo djelovanje stvara nove vrijednosti i doprinosi javnom dobru uz snažan osjećaj društvene odgovornosti. Prema David Bornsteinu "društveni poduzetnici su inicijatori i vođe procesa, orijentirani na rast i fokusirani na učinak" (Bornstein, 2010).

Jedna od glavnih osobina društvenog poduzetnika je upornost koja se najbolje može definirati u opisanim osobinama Zaklade Schwab. U opisu se navode kvalitete koje opisuju društvenog poduzetnika kao inovatora koji se kontinuirano prilagođava i usmjerava svoje poslovanje u održivom smjeru pazeći na optimiziranje profita kreirajući socijalne/ekološke vrijednosti.

Iako se u mnogim opisima navodi kako je društveni poduzetnik svjestan svoje okoline u kojoj stvara i djeluje on u mnogim slučajevima nailazi na brojne poneke i nepremostive prepreke.

Kao i u poduzetništvu, u društvenom poduzetništvu nije svaki poduzetnik uspješan. Iako se uspjeh može različito tumačiti, David Bornstein (2005) uspješnog društvenog poduzetnika opisuje u šest točaka:

1. Spremnost da prizna grešku,
2. Spremnost da podijeli zasluge,
3. Spremnost za rad izvan etabliranih struktura,

4. Spremnost za rad i suradnju u raznim poslovnim disciplinama,
5. Spremnost na rad u tišini,
6. Snažan etički poticaj.

Kako navodi Bill Drayton “Poduzetnici gotovo uvijek moraju iskoračiti iz postojećih institucija koje utjelovljuju stare načine postupanja kako bi izgradili svoju viziju” (Drayton, n.p., n.d.). Stvaranje novih vrijednosti u društvu odnosno inovativnih rješenja za goruće društvene probleme nije lako i mnogi se društveni poduzetnici susreću s brojnim preprekama kako bi realizirali svoju ideju pritom često ovisеći o zakonskim regulativama, dozvolama jedinica lokalne samouprave, partnerima itd.

Bitno je također i naglasiti pet vodećih karakteristika povezanih sa samim ponašanjem društvenih poduzetnika, koja su podržana od strane većine znanstvenika, a to su:

1. „prihvatanje misije stvaranja i održavanja društvenih vrijednosti (a ne samo privatne vrijednosti);
2. prepoznavanje i predano traženje novih mogućnosti u ostvarenju te misije;
3. uključivanje u proces kontinuiranih inovacija, prilagodbi i učenja;
4. hrabro i kontinuirano djelovanje, bez ograničenja trenutno dostupnim resursima, i;
5. pokazivanje odgovornosti za vodstvo te postignute rezultate.“ (Austin, 2004:65).

Teoretski gledano, elementi koje društveni poduzetnik treba posjedovati jesu kreativnost, hrabrost i snaga u sučeljavanju, visoka predanost poslu, ekstrovertnost, susretljivost, savjesnost, ljubaznost, otvorenost za nove ideje, karizmatičnost, osjetljivost na marginalnosti i patnju (Sastre-Castillo i sur., 2015; Nga & Shamuganathan, 2010).

Moore i Prabhu (2018) na uzorku od 279 latinoameričkih ispitanika istraživali su socijalni poduzetnički profil kojim su identificirali osnovne osobine i naučeno ponašanje društvenih poduzetnika te su uvidjeli da su altruizam, upornost, spremnost preuzimanja rizika i društveno-poduzetnička samoefikasnost sastavni elementi društvenog poduzetnika.

## **4.2. Područje djelovanja društvenih poduzetnika i društvenih poduzeća**

Izazovi djelovanja društvenih poduzetnika su “neuspjesi na socijalnom tržištu”, odnosno, problemi koji nastaju neučinkovitim raspodjelom i pružanjem javnih/socijalnih dobara za

rješavanje istih, poput siromaštva, pristupa zdravstvenoj zaštiti i obrazovanju, spremnosti na prirodne nepogode i katastrofe, zlouporaba ljudskih prava, i sl. (Simms i sur., 2009). Misija društvenih poduzetnika je podupiranje pravednosti i ostvarenje sustavne društvene promjene (Austin, 2004); kreativna inicijativa je ostvarenje promjene paradigme, u svrhu postizanja poboljšane društvene, a ne financijske dobiti. Kao odgovor na ograničene resurse, društvena poduzeća često koriste netradicionalne ili nedovoljno iskorištene postupke za rješavanje problema, oslanjajući se pritom na alate kao što su glazba, biokonstrukcija i nove informacijske tehnologije, kao i na jedinstvene poslovne strukture poput socijalnih partnerstava i zadruga (Austin, 2004; Dees, 2004). Također, društvena se poduzeća potiču uključivanje i osnaživanje zajednice u kojoj služe kako bi pomogli članovima da proaktivno poboljšaju vlastiti položaj (Muñoz, 2010).

Bitno je naglasiti da društvena poduzeća obuhvaćaju neprofitni i profitni sektor te im je područje interesa raznoliko. Upravo zbog toga društveni poduzetnici moraju biti vješti u poslovnom i filantropskom okruženju te moraju biti inovativni u svojim idejama za rješavanje društvenih problema. Prema Sullivanu društveni poduzetnici moraju postići pravu ravnotežu između rješavanja financijskih problema i provođenja inovativnih marketinških strategija, uz ispunjavanje društvenih ciljeva i ostvarenja svoje društvene misije (Sullivan, 2003).

Za razliku od poduzetnika kojeg u većini slučajeva definira njegov pravni oblik (najčešće je to društvo s ograničenom odgovornošću), prema Nacionalnoj strategiji za razvoj društvenog poduzetništva društveni poduzetnici mogu biti udruge, zadruge, zaklade i ostali pravni oblici koji svojim poslovanjem i djelovanjem zadovoljavaju propisane kriterije. Tom je strategijom definirano devet kriterija koje društveni oblici moraju zadovoljavati prije poslovanja:

1. „Društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti.

4. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.
6. Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.
7. Društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (*uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje*), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije.
8. Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.
9. Društveni poduzetnik u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obveza prema vjerovnicima i pokrića gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će ju upotrijebiti za razvoj društvenog poduzetništva.“ (Rončević i sur., 2015:7)

### **4.3. Društveno poduzetništvo i kultura**

Prema Davidssonu (1995), ako u zemlji postoji više osoba s poduzetničkim vrijednostima, povećat će se broj ljudi koji pokazuju poduzetničko ponašanje. Inglehart (1997) konceptom postmaterijalizma objašnjava uočene promjene vrijednosti u modernom društvu. Općenitije, on opisuje preobražaj društva u kojem dominiraju materijalistički orijentirani pojedinci u društvo u kojem se veći dio stanovništva favorizira nematerijalne životne ciljeve i vrijednosti; iz toga proizlazi da će postmaterijalistično društvo biti manje poduzetničko. Prema Etzioniju (1987) društveno odnosno moralno odobravanje poduzetništva usredotočeno je na utjecaj društvenih normi te institucija na društvo u cjelini. Ovo stajalište tvrdi da su veće stope poduzetništva

prisutne u društvima u kojima poduzetnik ima viši socijalni status, u kojima je pozornost poduzetništva usmjerena u obrazovni sustav, te u kojima postoji više poreznih poticaja za pokretanje poduzeća. Rezultat toga je veća potražnja i ponuda u području poduzetništva.

#### **4.3.1. Predstavljanje kulturnog poduzetnika**

1982. godine Paul DiMaggio objavljuje rad pod naslovom “Kulturno poduzetništvo u Bostonu u 19. stoljeću”. U njemu je sadržana zanimljiva perspektiva nastanka visoke kulture i utemeljenje kulturnih institucija poput Muzeja likovnih umjetnosti i Bostonskog simfonijskog orkestra. Budući da je bostonsko društvo u 19. stoljeću zadesio veliki val imigranata, kulturna elita morala se osloniti na vlastite resurse. Upravo tako, iz potrebe za pronalaženjem novog oblika prihoda, nastao je termin Kulturni kapitalist - kapitalist jer je njihovo bogatstvo dolazilo iz upravljanja industrijskim poduzećima iz kojih su izvlačili profit, a kulturni jer su dio tog profita uložili u osnivanje i održavanje kulturnih poduzeća (DiMaggio, 1982:33) Bitno je naglasiti da DiMaggio u radu ne koristi pojam poduzetnik već karakter koji je uspješan na poslu, zainteresiran za umjetnost i spreman preuzeti odgovornost te svoj novac uložiti. Također, DiMaggio im daje priznanje te navodi da su upravo oni pretci kulturnih kapitalista američkog društva.

## 5. KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE: POČETAK, RAZVOJ I FINANCIRANJE?

„Posljednjih desetljeća sve se više provode ekonomska istraživanja o važnosti kulturnih industrija. Postalo je očigledno da one utječu na BDP ili Bruto dodanu vrijednost te rast zapošljavanja, da mogu poboljšati poziciju zemlje i kompetitivnost u vanjskoj trgovini, doprinijeti regeneraciji i brendiranju kreativnih gradova te privući poslovni svijet i ulaganja.“ (Ministarstvo kulture, n.p.: n.d.) Autorica Hristina Mikić 2012. godine objavljuje djelo 'Mjerenje ekonomskog doprinosa kulturnih industrija' (Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries) u izdanju UNESCO-vog Instituta za statistiku u kojemu se navodi da je u Njemačkoj doprinos od kreativnih i kulturnih industrija predstavljao 7,4% dodane vrijednosti gospodarstva u 2009. godini, dok je, primjerice, u Maliju kulturni sektor doprinio sa 2,38% bruto domaćeg proizvoda (BDP) u 2006. godini (Mikić, 2012). No, ne postoji velik broj komparativnih statistika i metodologija koje kvantificiraju učinke upravo ovih industrija na globalnoj razini.

Klamer (2011.) vezano za razvoj kulturnih i kreativnih industrija ističe sljedeće elemente:

- a) ekonomija se svodi na realizaciju vrijednosti; ekonomske vrijednosti podrazumijevaju dohotke i druge prihode koji omogućuju ljudima da shvate važnost društvenih (socijalni status, identitet) i kulturnih vrijednosti (duhovne, estetske vrijednosti koje su neophodne za život.
- b) umjetnost teži ostvarenju sebe kao općeg dobra tj. kao dobro kojeg dijeli grupa ljudi. Shvaćanje vrijednosti umjetnosti zahtjeva uključivanje u jedan ili drugi razgovor u kojem se može dogoditi zajedništvo.

U tom su smislu sve više prisutnije težnje „zemalja da uključe različite aspekte kulturnih industrija (kapaciteti proizvodnje, kreativna klasa, kulturne pogodnosti itd.) u mjerenje izvedivosti nacionalnog razvoja. Kulturne industrije sve više postaju važna sastavnica moderne ekonomije i društva koje se zasniva na znanju zahvaljujući njihovom učinku na razvoj. Sektor kulture razlikuje dva tipa učinaka: ne-ekonomski i ekonomski. Ne-ekonomski učinak kulturnih industrija na društveni razvoj može se vidjeti na polju društvene kohezije i integracije marginaliziranih skupina, izgradnje novog sustava vrijednosti, afirmacije kreativnosti, talenata i izvrsnosti, razvoja kulturne raznolikosti, nacionalnog identiteta i identiteta različitih kulturnih skupina, olakšavanja kreativnosti i inovacije“. (Ministarstvo kulture, n.p.: n.d.) No, kada pričamo

o kulturnim aktivnostima, svakako možemo reći da one ne bi mogle opstati bez potpore države odnosno javnog sektora, koji igra veliku ulogu u kreativnim industrijama, dok za neke kreativne industrije ne postoji niti jedan mehanizam potpore. Mnogi kulturni proizvodi imaju karakteristike javnog općeg dobra i zbog toga dobivaju potpore bez kojih bi se produkcija drastično smanjila ili bi čak u nekim granama nestala. Takva je situacija trajala sve do 1980.-ih kada se promijenio način financiranja kulturnih djelatnosti; pritisak neoliberalizma i nametanje ograničenja potrošnje javnog sektora, ali neki drugi čimbenici, kao što je globalizacija ekonomskih odnosa (posebno utjecaj WTO-ai EU) doveli su do zabrane izravnog financiranja nekih djelatnosti, da se ne bi narušila načela slobodne konkurencije na globalnom tržištu. (Dragičević i sur., 2003) Potpore u novcu dodijeljene su preko javnih natječaja lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou kategorija su za sebe. U razdoblju od 2014. godine do 2018. godine zabilježen je rastući trend u dijelu financiranja kulturnih projekata iz javnih sredstava što uključuje i projekte međunarodne kulturne suradnje (Haršanji i sur., 2020). Uz navedeno, razvija se niz modela financiranja koji se više ne oslanjaju na javni proračun već u većoj mjeri na ostvarenje vlastitih prihoda, korporativnu podršku i sudjelovanje građanstva u zatvaranju financijske konstrukcije projekta ili pothvata (tzv. *crowdfunding*) (Bestvina Bukvić i sur., 2018) Također, postoji čitav niz mjera kojima se dodatno može potaknuti rast i razvoj kreativnih industrija, a koji ne uključuje objavljivanje javnih natječaja i dodjelu potpora direktnim korisnicima. Prije svega to se odnosi na poreznu i fiskalnu politiku, olakšice i stvaranje poduzetničkog okruženja koje za kreativce nije neprijateljsko već poticajno i ohrabrujuće. (Goldstein, 2010) „Važnost kulturnih i kreativnih industrija očituje se na nekoliko razina;

- kulturna i društvena snaga društva- socijalna inkluzija i kulturna diverzificiranost, osnaživanje ljudi i vrednovanje individualne kreativnosti i raznolikosti
- pokreće kreativni kapital i kreativne radnike- mnogostruka i dinamična uloga autora, kreatora, umjetnika, zatim novi pristup poslovima i pojava novih roba i usluga
- ekonomski multiplikator efekta mrežkanja “ripple effect”-potiče ekonomski rast, kreira radna mjesta, dolazi do izvoza u sektoru gdje ga nije bilo, podržava se urbana regeneracija (novo urbano planiranje već postojećih i izgrađenih mjesta)
- industrijski grozdovi/klasteri (clusters)- novi brzorastući sektor (u mnogim zemljama ima značajan udio u nacionalnom BDP-u.“ (Goldstein, 2010:24)

Nužno je istaknuti i da dodatne vrijednosti od kreativnih industrija navodi i *United National Industrial Development Organisation - UNIDO* (2007) gdje navode da one utječu na kvalitetu



života, na socijalnu inkluziju te na okoliš (Goldstein, 2016). Upravo zbog navedenog, područje kulturnih i kreativnih industrija prepoznaje i potiče Europska unija putem programa financiranja projekata Kreativna Europa. U okviru ovog programa posebno se potiče razvoj međunarodne suradnje na provedbi projekata u području kulture, gdje se ističe važnost raširenosti međunarodnih partnerstava, međukulturalne suradnje te ujednačenih koristi svih projektnih partnera. (Haršanji i sur., 2017)

## 6. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

U hrvatskom jeziku postoje sinonimi za istoznačni termin- društveno, odnosno socijalno poduzetništvo. Prema Vidoviću (2012) “termin društveno poduzetništvo u hrvatskom jeziku ima konotaciju proizašlu iz bivšega socijalističkog konteksta, u kojemu se ‘društveno’ razumije kao nastavak društvenog vlasništva i iz toga proizašlih oblika odnosa” (Zrilić i Širola, 2014:60). S druge strane, Zrilić i Širola smatraju da “pojam ‘socijalno’ u hrvatskom jeziku može imati konotaciju socijalnog statusa, siromaštva, krajnje bijede ili ‘socijalnog slučaja’, ‘socijalno’ u terminu vrlo jasno upućuje na angažiranost u socijalnoj sferi, području koje označavaju različita djelovanja usmjerena prema postizanju blagostanja (engl. *welfare*)” (Zrilić i Širola, 2014:60). Zbog problematičnosti konotacije koje oba ova termina u hrvatskom jeziku imaju te zbog problematičnosti doslovnog prijevoda s engleskog jezika na hrvatski, u ovome radu korišten je prvi termin.

Premda prema ekonomskim analizama Hrvatska zaostaje u pogledu gospodarskog razvoja, društveno poduzetništvo može se pohvaliti svojom transparentnošću. Naime, početci društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj javljaju se nakon Domovinskog rata, kao i snažni razvoj broja društvenih poduzetnika. Upravo po završetku Domovinskoga rata osnivaju se građanske organizacije koje za cilj svojega djelovanja imaju osiguravanje ljudskih prava i osiguravanje slobode pisanja te izvještavanja, kao i razvoj zaštite okoliša i životinja te demokratske slobode. No ipak, sa samim terminom društvenog poduzetništva hrvatska je javnost upoznata relativno nedavno. Potrebno je istaknuti kako je Ekonomski fakultet u Zagrebu, dok se na svjetskim stručnim i znanstvenim seminarima tek raspravljalo o društvenom poduzetništvu kao predmetu izučavanja na sveučilištima, već uvrstio područje društvenog poduzetništva u okviru nastavnog kolegija Poduzetništvo kojeg je pohađala prva generacija studenata prema Bolognskom procesu.

Sukladno zakonodavnom okviru Republike Hrvatske, društveno poduzetništvo može se organizirati kao:

- udruga
- zaklada
- obrt
- zadruge

- trgovačko društvo
- ustanova.

Svaki od ovih oblika realizacije društvenoga poduzetništva ima određene prednosti i rizike, kako u počecima svoga ostvarivanja (organizacija posredstvom udruga pogodnija je u početku, u odnosu na npr. trgovačko društvo, koje je primjerenije u razvijenijim oblicima društvenog poduzetništva), tako i u ostvarenju svojih ciljeva. Također, što se tiče samog financiranja društvenih poduzetnika, pojedini natječaji i programi određuju ih prema samoj vrsti, odnosno, nerijetko uključuju samo jedan oblik društvenog poduzetništva. Tako se, primjerice, na neki natječaj za fond Europske unije za financiranje prema realizaciji društvenog poduzetništva mogu prijaviti npr. samo udruge te postoji i mogućnost njihovog međusobnog partnerstva. U Hrvatskoj su posebice razvijene i brojne udruge, čiji se sustav subvencionira putem programa javnih potreba u svim područjima.

Koncept udruga predstavlja naročitu pogodnost za nezaposlene i mlade ljude, kroz njih oni, a i drugi mogu stalno, privremeno ili pak povremeno zasnovati radni odnos. Okvir financiranja udruga definiran je Zakonom o udrugama koji izjednačava neformalne i formalne oblike udruživanja građana koji ne razlikuje vrste udruge pojedinih sektora. Upravo zbog toga došlo je do situacije da udruge u sportu uživaju veliku financijsku dobit putem tržišta, maskirajući se pritom u udruge koje zapravo skrivaju profitni interes pojedinaca, dok određene udruge svoje funkcioniranje zahvaljuju izričito javnom financiranju, bez kojeg ne bi opstajale (npr. udruge u kulturi) (Meler, 2003:130). Također, bitno je i pitanje samih kriterija putem kojih javne vlasti određuju financiranje udruga javnim novcem te nepostojanje kontrole poreznog nadzora i provedbe tako financiranih programa, kao i kontrole broja udruga koje je pojedinac osnovao. Zato je nužna dorada Zakona u udrugama kako bi postojala jasna kontrola poslovanja, a samim time bilo bi omogućena bolja funkcija razvoja društva u cjelini ka ostvarenju viših ciljeva.

Iskustveno je dokazano „da su udruge najprikladniji oblik organizacije društvenog poduzetništva u sferi socijalne skrbi i zdravstva, provedbi kulturnih programa i onih orijentiranih na slobodno vrijeme djece i mladih“ (Zrilić i Širola, 2014:67)

Hrvatska ima velik nedostatak zadruga, posebice u sektoru poljoprivrede, edukacije i pripreme poljoprivrednika za prijavu projekata za provedbu fondova Europske unije ali i u drugim područjima.

Zaklade, za razliku od udruga, predstavljaju najsloženiji oblik realizacije društvenog poduzetništva budući da obuhvaćaju i prikupljanje financijskih sredstava iz javnih i privatnih izvora koje usmjeravaju ka ostvarenju svog cilja, u ovom slučaju u okviru poboljšanja područja socijalne dobrobiti, zaštite okoliša, zaštite i poboljšanja uvjeta življenja marginalnih skupina, razvoja okruženja koje pruža jednake mogućnosti za sve i slično.

Kao sve prihvaćeniji način financiranja neprofitnih organizacija upravo je samofinanciranje; ono je okrenuto prema tržištu u raznim načinima. Tako su uvedene članarine, kotizacije, naknade, pristojbe i dr., kojima je u cilju ostvarenje dobiti kroz programe i financijski održive projekte kako bi organizacije ostvarile dovoljna financijska sredstva da ispune svoju misiju.

Zrilić i Širola (2014) navode da na razini Europske Unije ne postoji jedinstveno sustavno rješenje već je “svakoj državi članici EU prepušteno da u sklopu svojeg nacionalnog zakonodavstva specifično rješava pitanje oblika pod kojima se može razvijati društveno poduzetništvo.” (Zrilić i Širola, 2014:68) Tako je u Hrvatskoj određenje društvenog poduzetništva u državnim politikama još uvijek primarno vezano uz sektor civilnog društva. Upravo zato se “u sklopu Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012. – 2016. razmatrao razvoj društvenog poduzetništva kao novog, prilagodljivog modela za održivi razvoj, prožetog vrijednostima civilnoga društva, koji razvojnim projektima pristupa na poduzetnički način te pridonosi općem društvenom razvoj” (Zrilić i Širola, 2014:68). U Strategiji za razvoj društvenog poduzetništva 2014. – 2020. istaknuta je nužnost opredjeljenja za definiciju: “socijalno-društveno-neprofitno poduzetništvo te dodatna normativna rješenja poput Fonda za razvoj socijalnog poduzetništva, u sklopu mjera osiguranja sustava financijskih poticaja, kako bi se potaknuo veći zamah u razvoju socijalnog-poduzetničkih inicijativa” (Vlada Republike Hrvatske, 2012: 43-44).

Zbog nedostatka inicijalnog kapitala koji je potreban za pokretanje poslovnog pothvata vidljiv je problem i slabiji razvoj osnivanja zadruga u Republici Hrvatskoj. Budući da je za osnivanje i provedbu pravoga društvenog poduzetništva potrebna neovisnost o vanjskim izvorima financiranja i samoodrživost koju mnogi oblici organizacija ne uspijevaju postići i osigurati, nužno je donošenje promjena i rješavanje postojećih problema. Društveno poduzetništvo može se shvatiti kao mogući karijerni put mladih ljudi koji bi upravo u ovim organizacijama uspjeli steći kompetencije i vještine kako bi postali aktivni zastupnici pozitivnih društvenih promjena, i to u konačnom cilju sveopćih i zajedničkih interesa društva.

Stilin (2016) smatra da su istraživanja na temu društvenog poduzetništva- prepoznatljivosti i provedbe u Hrvatskoj većinom “provedena među neprofitnim organizacijama i mladima, najčešće studentima, kao potencijalnim nositeljima društveno-poduzetničkog pothvata” Stilin (2016: 42). Rezultati istraživanja koja su proveli Comolli i Varga 2007. godine pokazuju da neprofitne organizacije „razumiju ulogu i važnost društvenog poduzetništva, ali zbog “nedostatka kompetencija i znanja te manjkavosti zakonodavnog okvira nisu se time aktivno bavile niti su ostvarile neke koristi” (Etchart i Comolli, 2013:18). Među studentima je prisutno poznavanje koncepta, ali „ne i samo razumijevanje koncepta društvenog poduzetništva, a samo mali broj mladih vidi moguću smjer razvoja karijere“ (Perić i Delić, 2014:87).

## 7. ANALIZA NAJZNAČAJNIJIH UDRUGA/PODUZEĆA NA PODRUČJU ISTOČNE HRVATSKE

S ciljem utvrđivanja stanja razvijenosti društvenog poduzetništva na području istočne Hrvatske provedena je analiza i dan je pregled najznačajnijih organizacija koje se bave kulturom u okviru djelatnosti društvenog poduzetništva u istočnoj Hrvatskoj:

- **PLANTAŽA:** "Udruga je osnovana 2014. godine" ... „s ciljem promicanja kreativnosti i ekologije kroz nova znanja i vještine. Organizacijom festivala, događaja, radionica i slično razvijamo pozitivne stavove jedni prema drugima te doprinosimo razvijanju novih vrijednosti od cirkularne ekonomije do razvijanja novih sadržaja i ideja. Trenutno brojimo 42 člana od kojih su 12 voditelji aktivnosti i projekata no mnogo je više simpatizera diljem Hrvatske i izvan nje. Projekti u tijeku i obavljeni: Europskog socijalnog fonda i INTERREG Mađarska-Hrvatska, Urbane intervencije i MOSS – Mobilna solarna stanica, Cvjetne kuglice, Papergirl, itd." (preuzeto s <https://www.centarkulture.com/930-2/>)
- **REART, Osijek:** Područje rada udruge je društveno poduzetništvo te razvoj i promicanje umjetnosti i kreativnih industrija. „Djelatnost udruge je projekt ReArt festival koji ima više izdanja godišnje, a cilj mu je promocija i udruživanje umjetnosti i kreativnosti. Osim festivala Udruga se bavi i ostalim djelatnostima kroz edukacijske radionice, natječaje, tečajeve, predavanja, stručne skupove, izložbe te ostale oblike promoviranja umjetnosti i stvaralaštva.“ (preuzeto s <http://udrugareart.blogspot.com/p/o-nama.html>, datum pristupa 12.svibanj.2020)
- **ZVONO:** Udruga djece i mladih s poteškoćama u razvoju "Zvono", Valpovo se bavi područjem: „jačanja ljudskih resursa kao nositelja demokratizacije i razvoja civilnog društva u lokalnoj zajednici, razvijanju i poticanju modela suradnje između javnog, poslovnog i civilnog sektora, poticanju društvene odgovornosti i utjecaju demokratskog građanstva na razvoj društva. Važan se naglasak stavlja na razvijanje modela socijalnog poduzetništva“ (preuzeto s [https://www.udrugazvono.hr/o\\_nama/](https://www.udrugazvono.hr/o_nama/))
- **SLAP:** "Udruga za kreativni razvoj Slap iz Osijeka organizacija je koja se bavi razvojnim projektima kroz koje potiče socijalno zapošljavanje, društveno odgovorno poslovanje, međusektorsku suradnju, te kroz svoj trening centar radi na održivosti organizacija civilnog društva. Mi smo Udruga koja zagovara i promiče razvoj društvenog

poduzetništva. Članica smo Hrvatske mreže za ruralni razvoj, Clustera za eko-društvene inovacije i razvoj, Etične banke, te Lokalnog partnerstva za zapošljavanje Osječko-baranjske Županije. Inicirali smo i sudjelovali u izradi Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.” (preuzeto s <https://slap.hr/o-nama/>)

- BREZA: “Udruga za rad s mladima Breza osnovana je 2001. s ciljem pružanja podrške mladima koji su trebali napustiti ustanove socijalne skrbi, a nisu imali kamo. Područja aktivnosti udruge: stambena zajednica „Breza“, savjetovalište za mlade i obitelj, projekti. Udruga je prilagođena i posebno napravljena za rad s mladima u dobi između 14. i 21. godine. Rad u stambenoj zajednici utemeljen je na radno-okupacijskoj terapiji u aktivnostima: briga za kućanstvo i domaćim životinjama, uzgoj voća i povrća te proizvodnja svijeća i drvenih predmeta. Ove su aktivnosti posebno prilagođene i cilj im je razviti samostalnost, radne navike i druge vještine.” (preuzeto s [http://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/vodic\\_manual.pdf](http://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/vodic_manual.pdf) )
- PRONI CENTAR: “PRONI Centar za socijalno podučavanje je nevladina, neprofitna udruga građana osnovana 1998. godine kao pravni subjekt u Republici Hrvatskoj. Posebnu pozornost u svom radu posvećujemo mladima, uvažavajući različitosti etničkog podrijetla, vjere, kulture, spola i rase. PRONI Centar djeluje na području Hrvatske, s posebnim naglaskom na poslijeratna područja gdje je osobito izražena potreba za društvenom rekonstrukcijom. U svom djelovanju PRONI Centar koristi iskustva i primjere pozitivnih praksi iz zemalja EU-a te razvija suradnju i sa zemljama kojima iskustva iz Republike Hrvatske mogu pomoći pri vlastitom društvenom razvoju. PRONI Centar radi s mladim ljudima, organizacijama civilnog društva i vladajućim strukturama, koristeći cjeloviti razvojni pristup na područjima obrazovanja, rada s mladima i razvoja politike. PRONI Centar nastoji poticati suradnju i razumijevanje među ljudima. Želi osposobiti mlade ljude u cilju preuzimanja odgovornosti za sebe i razvitak društva kojeg su dio, društva u kojem su njihove potrebe prepoznate i nailaze na odgovor na svim razinama. Cilj naše organizacije je pomoći mladima u poboljšanju kvalitete življenja, pronalaženju mogućnosti i osvješćivanju o postojanju izbora.” (preuzeto s <https://proni.hr/o-nama/>)
- VOLONTERSKI CENTAR: „Volonterski centar Osijek je organizacija civilnoga društva osnovana 2005. godine posvećena razvoju volonterstva te strukturiranoj podršci

volonterima i organizacijama koje ih trebaju. Centar je osnovan kao rezultat zajedničkog rada Savjeta za razvoj volonterstva kojeg čine predstavnici udruga i institucija motiviranih za postavljanje održive strukture razvoja volonterstva na području Slavonije i Baranje. Volonterski centar Osijek svojim djelovanjem želi doprinijeti ostvarenju sljedećih strateških ciljeva:

- a) Poticati razvoj zajednice kroz jačanje socijalnog kapitala koji počiva na građanskom angažmanu, povezanosti, uzajamnosti i povjerenju;
  - b) Podržati organizirano djelovanje pojedinaca i grupa građana i aktivno sudjelovanje u razvoju lokalne zajednice kroz inicijative i akcije za opću dobrobit;
  - c) Doprinijeti izgradnji održive infrastrukture za razvoj civilnog društva i volonterstva;
  - d) Utjecati na javne politike koje doprinose razvoju demokracije i građanskog društva;
  - e) Promovirati i zagovarati vrijednosti civilnog društva i volonterstva;
  - f) Biti odgovorno vođena, učinkovita i utjecajna organizacija koja kontinuirano radi na unaprjeđenju svoga djelovanja.“ (preuzeto sa <https://vcos.hr/o-nama>)
- Udruga PGDI sa područja Belog Manastira koji se bave načelima tolerancija, razumjevanja i suradnje kroz programe edukacije i građanskog organiziranja, potiče i podržava aktivno sudjelovanje pojedinaca i grupa u stvaranju građanskog društva i demokracije. (preuzeto s <https://pgdi.hr/>)
  - Udruga za promicanje urbane kulture A.R.L.A. iz Đakova osnovana je u siječnju 2018. godine. Nova je udruga nastala iz ranije poznate Udruge za mlade (UM Đakovo) s ciljem potpore razvoju urbane kulture u gradu te osvježenja kulturne ponude i identiteta grada. Sukladno svojim ciljevima, Udruga djeluje na području kulture i umjetnosti, ljudskih prava, demokratske političke kulture i zaštite okoliša. Djelatnosti kroz koje se ciljevi postižu jesu predlaganje i provođenje aktivnosti humanog, društvenog i kulturnog karaktera i to kroz organizaciju festivala, tribina, edukativnih radionica, predavanja, kao i kroz sudjelovanje u njima, te kroz poticanje stvaralaštva i oživljavanje prostora grada.



([https://www.facebook.com/pg/udrugaarla/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/udrugaarla/about/?ref=page_internal), datum pristupa 13.svibanj 2020.).

Odabrane udruge, iako registrirane na području Osijeka svoje aktivnosti provode na području cijele istočne Hrvatske. Osim njih izdvojene su i druge udruge: Etno Media iz Đakova, udrugu Migra iz Donjeg Miholjca, udruga za promicanje pozitivne afirmacije mladih u društvu Impress iz Daruvara, udruga za razvoj civilnog društva, promicanje jednakosti, održivog načina življenja i razvoj ljudskog potencijala Enas iz Slavonskog Broda te udrugu Studio B iz Bodovaljaca.

Također, izvrstan primjer razvoja kulture i socijalnog poduzetništva je savez udruga KAoperativa iz Karlovca koji je osnovan iz istoimene neformalne zagovaračke platforme pokrenute 2012.godine s ciljem poboljšanja „uvjeta za razvoj i rad lokalne nezavisne kulturne scene kako bi se olakšalo djelovanje postojećih i novih organizacija, inicijativa i pojedinaca, s naglaskom na prostorne resurse kao glavnog problema većine članica. Platforma KAoperativa trenutno broji dvanaest organizacija/članica.“ (preuzeto s <http://kaoperativa.org/o-nama/>) Na godišnjoj razini objavljuju pozicijske dokumente Operandum u kojemu analiziraju stanje kulture i socijalnog poduzetništva na godišnjoj razini u Karlovcu. Najznačajniji projekti su im: „Scena za sve koji je usmjeren na mlade osobe s interesom za uključivanje u daljnji produkcijski rad i aktivnosti Male Scene HD, putem različitih edukativnih i rekreativnih programa.“ (preuzeto s <http://kaoperativa.org/o-nama/>)

S ciljem utvrđivanja područja kojim se primarno u svojim projektima bave i doprinose udruge iz područja istočne Hrvatske, u tablici 1. dan je prikaz projekata s naznakom godine početka provedbe projekta i kategorije (područja u kojemu se projekt provodi) dok su u tablici 2. prikazani rezultati analize područja u kojima su projekti provedeni.

**Tablica 1.: Prikaz projekata provedenih u navedenim udrugama/poduzećima na području istočne Hrvatske**

SLAP		
naziv projekta	Kategorija	Godina
<b>Panona</b>	<b>mladi</b> obrtnici, udruge	2016.
<b>PeerACT</b>	osobe s posebnim potrebama, inkluzivnost u turizmu	2019.
<b>SEEM</b>	zapošljavanje žena i <b>mladih</b>	2017.

<b>ZVONO</b>		
<b>naziv projekta</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Godina</b>
<b>Stambena zajednica</b>	<b>djeca</b> s posebnim potrebama, kućanstvo	2019.
<b>Kao prijatelji</b>	osobna asistencija s osobama s posebnim potrebama	2019.
<b>Zeleni Inkubator</b>	<b>mladi</b> , aktivno zapošljavanje u društvenom poduzetništvu	2019.

<b>PLANTAŽA</b>		
<b>naziv projekta</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Godina</b>
<b>Cvjetne kuglice</b>	<b>djeca</b> ; ekologija	2018.
<b>MOS</b>	<b>djeca</b> ; ekologija	2019.
<b>Urbane intervencije</b>	civilno društvo, kultura	2019.
<b>Papergirl</b>	civilno društvo, kultura	2016.

<b>BREZA</b>		
<b>naziv projekta</b>	<b>kategorija</b>	<b>Godina</b>
<b>Mreža za ulazak u život odraslih</b>	<b>mladi</b> , socijalna skrb	2019.
<b>Za- jedno</b>	<b>mladi</b> , skrb o djeci	2020.
<b>Together</b>	<b>djeca i mladi</b> , problemi u ponašanju	2019./2020.
<b>Zemlja bez granica</b>	<b>djeca, mladi</b> , starija dob, umjetnost, kreativnost	2004.

<b>PRONI</b>		
<b>naziv projekta</b>	<b>kategorija</b>	<b>Godina</b>
<b>Prevenko</b>	<b>djeca i mladi</b> , prevencija u suzbijanju ovisnosti	2019.
<b>Mladi u kulturi</b>	<b>mladi</b> , organizacije, institucije, uključivanje mladih u kulturnu zajednicu	2019.
<b>Poduzetnički skok u Dalj</b>	<b>mladi</b> , promicanje i razvoj njihovih projektnih ideja	2019.
<b>Programeri zajednice</b>	<b>mladi</b> , unapređenje života mladih	2019./2020.

<b>VOLONTERSKI CENTAR</b>		
<b>naziv projekta</b>	<b>kategorija</b>	<b>godina</b>
<b>O snaži se, motiviraj, aktiviraj</b>	žene, veća zapošljivost	2014./2020.
<b>Inclusive Community</b>	<b>mladi</b> , starija dob, unapređenje socijalnih usluga	2019./2021.
<b>Wake up-mladi Europljani kao nositelji promjena za bolju Europu</b>	<b>mladi</b> , antirasizam, antiksenofobija..	2019./2021.

Izvor: izrada autorice prema podacima navedenim na internetskim stranicama analiziranih udruga (Breza, Proni, Plantaža, Slap, Volonterski centar, Zvono)

Osvrt na udruge iz područja istočne Hrvatske te raznovrsnost tematike i problematike kojom se bave putem izrade i provedbe projekata prikazan je tablicom 1. Većina projekata provedena je u zadnjih nekoliko godina i to najviše tijekom 2019. te 2020. godine s izuzetkom projekta Zemlja bez granica u provedbi udruge Breza, koji se provodi kontinuirano od 2004. godine (u ljetnom razdoblju no u pojedinim godinama i tijekom zimskih mjeseci). Većina projekata svih analiziranih udruga usmjerena je na djecu i mlade s ciljem njihovog uključivanja u zajednicu, obrazovanja te osposobljavanja za daljnji život. Nadalje, iz navedenog je vidljivo da je svaka udruga usmjerena uglavnom na određene dobne skupine ljudi s određenom društvenom problematikom u svrhu ostvarenju pozitivnih društvenih promjena a u okviru aktivnosti društvenog poduzetništva.

Tablica 2. daje prikaz rezultata analize područja projekata koje provode odabrane udruge na području istočne Hrvatske:

**Tablica 2. Analiza strukture projekata po područjima:**

<b>Kategorija</b>	<b>broj projekata koji se nalaze u pojedinoj kategoriji</b>	<b>udio u % u odnosu na ukupan broj projekata po kategoriji (41)</b>	<b>udio u % u odnosu na ukupan broj projekata (21)</b>
<b>Djeca</b>	7	17,1%	33,33%
<b>Mladi</b>	13	31,7%	61,90%
<b>zrela dob</b>	2	4,9%	9,52%
<b>Delinkvencija</b>	4	9,8%	19,05%
<b>Ovisnost</b>	1	2,4%	4,76%
<b>marginalne skupine</b>	1	2,4%	4,76%
<b>Žene</b>	2	4,9%	9,52%
<b>djeca s posebnim potrebama</b>	3	7,3%	14,29%
<b>Ekologija</b>	2	4,9%	9,52%
<b>civilno društvo</b>	4	9,8%	19,05%
<b>socijalna skrb</b>	2	4,9%	9,52%

<b>Ukupan broj područja</b>	<b>41*</b>	<b>100%</b>	
<b>Ukupan broj projekata</b>	<b>21</b>		<b>100%</b>

\*Napomena: pojedini projekti se bave s više različitih područja iz kojeg je razloga ukupan broj projektnih područja veći od ukupnog broja provedenih projekata

Izvor: izrada autorice

Odabrane i analizirane organizacije iz istočne Hrvatske, njih ukupno 6, provele su sveukupno 21 projekt u okviru 11 kategorija. Najveći udio projekata (61,9%) bio je usmjeren ka mladima i to kroz ukupno 5 organizacija, dok samo 9,52%, odnosno samo dva projekta bila su provedena i prilagođena za stanovnike zrele dobi, provedena kroz dvije udruge. Za djecu je bilo provedeno 7 projekata, odnosno 33,33% u navedenim udrugama/organizacijama. Obzirom na područje usmjerenosti djelovanja projekata, najviše njih (19,05%) ostvareno je za civilno društvo te se odnosilo na delinkvenciju. Samo 4,76%, odnosno po jedan projekt proveden je za problematiku ovisnosti i za marginalne skupine. Također, izrazito malen broj projekata (po 2 projekta; 9,52%) bavio se tematikom socijalne skrbi te zapošljavanjem žena. Pitanjem problematike ekologije bavila su se samo 2 (9,52%) projekta, a oba su provedena u jednoj udruzi.

Uvidom u strukturu projekata te općenitu prisutnost problematike socijalne skrbi, marginalnih skupina te teže zapošljivosti žena u istočnoj Slavoniji, izrazito malen broj projekata bavio se upravo tim problemima. Bitno je također napomenuti manjkavost financijskih bespovratnih sredstava koja su potrebna kako bi navedene udruge/organizacije mogle provoditi više i kvalitetnije projekte upravo vezane za spomenuto. Također je iz ranije navedenog nužno uspostaviti zakonodavni okvir i definirali pravilnike koji bi omogućili pravedniju raspodjelu financijskih sredstava te provedbu projekata društvenog poduzetništva a sve u svrhu ostvarenja dobrobiti za društvo u cjelini.

Prema podacima Agencije za mobilnost i programe EU (AMPEU), uvidom u popis projekata financiranih u sklopu programa Europske snage solidarnosti na području Republike Hrvatske u dvije natječajne godine financirano je 90 projekata, od kojih je samo jedan projekt bio iz Osijeka, a dva iz Čaglina te ukupno tri iz Vukovara, dok je preostala većina projekata iz Zagreba. Navedeno upućuje na važnost decentralizacije i uključivanje ostalih posebice nerazvijenih područja Republike Hrvatske u programe razvoja udruga te financiranje rada, zapošljavanja i provedbe projekata, budući da su upravo ta područja “epicentri” socijalne problematike kojim se bavi društveno poduzetništvo.



## **8. EMPIRIJSKI DIO**

Analizom recentne literature definiran je pojam društvenog poduzetništva i društvenog poduzetnika te njegove karakteristike. Problem koji je identificiran tijekom analize literature je mali broj radova koji se bave pitanjem društvenog poduzetništva, a posebno u području kulture. Također je analizom rada udruga i organizacija identificiran relativno mali broj organizacija koje se bave ovim područjem. Uslijed navedenog postavljene su sljedeće hipoteze koje će u okviru istraživanja biti potvrđene ili odbačene.

H1: U Republici Hrvatskoj postoji pravni okvir koji adekvatno regulira pitanje društvenog poduzetništva.

H2: Republika Hrvatska razvija poticajno okruženje za razvoj društvenog poduzetništva.

U nastavku ovog poglavlja opisana je metodologija istraživanja koja uključuje način provođenja istraživanja, uzorak te postupke i instrumente.

### **8.1. Metodologija istraživanja i opis uzorka**

S ciljem provjere utemeljenosti postavljenih hipoteza provedeno je istraživanje koje obuhvaća strukturirane dubinske intervju. Uzorak istraživanja čine četiri ispitanika, predstavnika udruga koja provode projekte u području društvenog poduzetništva, s radnim iskustvom stečenim u području civilnog društva, društvenom poduzetništvu te na polju kulture na području Hrvatske i Srbije. Podaci su se prikupljali osobno gdje su intervjui snimljeni te transkribirani i potom analizirani prema ključnim, unaprijed definiranim kategorijama. Strukturirani intevju se sastojao od sedam pitanja koja su navedena u nastavku:

-

### **8.2. Postupci i instrumenti**

Kako bi se potvrdile, odnosno odbacile postavljene hipoteze i ostvarili ciljevi istraživanja, tijekom svibnja i lipnja 2020. godine provedeno je istraživanje u obliku dubinskih strukturiranih intervjua. Intervjuirane se četiri udruge/organizacije, a dubinski intervjui sastojao se od 8 pitanja. Prije provođenja samih intervjua korišteni su savjeti i naputci mentora te vodiča za intervjue. Svim ispitanicima koji su intervjuirani osigurana je povjerljivost danih podataka te anonimnost

odgovora. Također, svakom sudioniku prije početka intervjua objašnjena je svrha i cilj ovog istraživanja te su svi ispitanici dali svoj pristanak za sudjelovanje u istraživanju za ovaj rad.

### 8.3. Obrada podataka

U tablici 3 prikazani su razlozi i počeci pokretanja ispitanika (vodeće osobe u udrugama) u području društvenog poduzetništva.

**Tablica 3. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Što Vas je potaklo i kako ste krenuli u društveno poduzetništvo?**

Motivacija za bavljenje društvenim poduzetništvom			
Ispitanik A	Ispitanik B	Ispitanik C	Ispitanik D
<p>S obzirom da se od početka rada organizacije bavimo društvenim problemima kroz umjetnost, ostalo je pitanje na koji način bismo naše poslovanje učinili održivim, bez da se udaljimo od naše prvobitne misije i vrijednosti za koje se zalažemo. Shvatili smo da to možemo ostvariti tako što ćemo drugim organizacijama ponuditi određene usluge, jer već imamo dug staž i iskustvo u kulturnom sektoru.</p>	<p>Naša udruga osnovana je u rujnu 2014. godine te se s pojmom društvenog poduzetništva upoznala tijekom provedbe određenih projekata i aktivnosti koji su se realizirali uz podršku društvenih poduzetnika. Iako naša udruga može imati oblik društvenog poduzeća, zbog zadovoljavanja kriterija Nacionalne strategije za razvoj društvenog poduzetništva te zbog odgovornosti prema zaposlenicima, Udruga nema zadovoljavajući kapacitet da to ostvari u bliskoj budućnosti, no svakako se planiraju aktivnosti po tom pitanju. Kako bi udruga postala društveno poduzeće potreban je jasan plan i strategija te odgovornost svih zaposlenika, dobavljača, stručnjaka i partnera u kreiranju strateškog razvoja. Kao udruga smatramo se društveno odgovorni te su zbog toga svi projekti i aktivnosti besplatni i javno dostupni</p>	<p>Ono što je zapravo bitno napomenuti, Zemlja bez granica je osmišljena kao integracijski projekt kako bi povezali naše mlade i socijalno-terapijske zajednice sa drugim mladima i kako bi ponudili u "gluho doba", točnije kraj kolovoza javni sadržaj dostupan svima. Moram napomenuti da su svi sadržaji besplatni, osmišljeni su tako da su inovativni, gdje ih mladi i ostali sudionici nemaju baš prilike negdje naučiti, nisu unutar škola i vrtića. To govorim iz razloga da ono što je važno za Zemlju bez granica je da ona ima taj odgoj publike, na tom radi, koja je kroz sve godine naučila u interakciji sa samim izvoditeljima sudjelovati u radionicama koje nisu zatvorenog tipa, dakle vrlo često su otvorene i pristupačne svim dobnim skupinama, te svatko može pronaći nekakvu svoju ulogu. Odgoj publike je upravo u tom dijelu gdje su naučili na takav koncept te znaju i što i kako se ponašati, kako on funkcionira, a zapravo kad govorimo o kulturi, onda je odgoj publike jedan od vrlo važnih</p>	<p>Naša grupa je zajednica društvenih poduzetnika osnovana 2013. godine s ciljem jačanja društveno odgovorne ekonomije u Hrvatskoj i drugim zemljama središnje i istočne Europe. Poduzetnicima i mikro-poduzećima čiji rad pozitivno utječe na društvo i okoliš („društvenim“ ili „impact poduzećima“), a pogotovo marginaliziranim skupinama, pruža potporu pri osnivanju, radu i razvoju poduzeća. To uključuje sljedeće: edukacija – radionice, mentorstvo, savjetovanje, pomoć pri pisanju projekata ili prijavi na edukacijske programe itd. umrežavanje i promocija financijska podrška u obliku bespovratnih sredstava. Korisnike potičemo na otvorenost, inovativnost i ustrajnost, a pogotovo vrijednosti društveno odgovornog poslovanja – suradnju, transparentnost, brigu za ljude, spremnost na neuspjeh kao način učenja i razmišljanje o</p>



	<b>zajednici kao i promocija održivih rješenja društvenog poduzetništva.</b>	segmenata također u funkcioniranju kulture. S druge strane, kulturni segment Zemlje bez granica je to da koristi javne površine grada <b>Osijeka, koje su vrlo često spomeničke baštine tako da zapravo tu radimo poveznice.</b>	<b>razlozima zašto kreću u određeni poduzetnički pothvat.</b>
--	--	--	---

Izvor: izrada autorice

Cilj gotovo svih udruga je kod osnivanja bio rješavanje aktualnih problema svakodnevice- od socijalnih, okolišnih do kulturnih i općenito društvenih problema. Kod svih je istaknuto nastojanje za samoodrživošću, inovacijama i rješavanju navedenih problema (okoliš, marginalne skupine, mladi, žene, socijalna skrb, i dr.) te poticanje razvoja društvene odgovornosti.

Što se tiče samog razvoja kulture kroz društveno poduzetništvo, ispitanici smatraju da su društveno poduzetništvo i kultura usko povezani te u prilog tome svjedoče projekti koje su proveli upravo u tom području.

Tablica 4. daje analizu odgovora ispitanika vezanog za povezanost kulture i društvenog poduzetništva i mogućnosti razvoja kulture u okviru projekata u društvenom poduzetništvu.

**Tablica 4. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Može li društveno poduzetništvo poslužiti za razvijanje kulture te jeste li provodili slične projekte? (cilj, aktivnosti, skupina, uspješnost/rezultat, modeli financiranja)**

<b>Može li društveno poduzetništvo poslužiti za razvijanje kulture te jeste li provodili slične projekte? (cilj, aktivnosti, skupina, uspješnost/rezultat, modeli financiranja)</b>			
<b>Ispitanik A</b>	<b>Ispitanik B</b>	<b>Ispitanik C</b>	<b>Ispitanik D</b>
Smatramo da može, i da su <b>društveno poduzetništvo i razvoj kulture usko povezani. Naš najznačajniji projekt u vezi sa ovim područjem su umjetničke intervencije u organizacijama.</b> U pitanju je model rješavanja problema unutar organizacije koji je naša	Pa naš odgovor je da, premda smo imali par primjera povodom ovoga, jedan od prvih projekata naše udruge bio je ReArt festival, koji je od 2018. godine postao samostalna udruga. <b>Kroz festival se predstavljaju umjetnici, kreativci i obrtnici kojima se na taj način pružila</b>	Ono što svakako možemo izdvojiti je festival Zemlja bez granica koji se održava od davne 2004. g. u gradu Osijeku. Ove godine nažalost nećemo održati festival zbog novonastale situacije. <b>Cilj nam je okupiti različite izvođače i preformere, ljude sa specifičnim vještinama i</b>	Svakako može, danas u Hrvatskoj <b>svjedočimo pokretanju različitih društveno-poduzetničkih inicijativa u kulturi</b> – od specifično fokusiranih poduzeća u kreativnim industrijama do inicijativa za društveno-kulturne centre. S ovog lijevog spektra možemo izdvojiti

<p>udruga prva implementirala u regiji Balkana. Ovaj model koristan je svim tipovima organizacija koje su u potrazi za inovativnim i kreativnim rješenjima u području ljudskih resursa, promocije i odnosa sa javnošću. Model je inovativan i sasvim sigurno ne nudi uniformna, već rješenja skrojena po mjeri organizacije. Umjetničke intervencije u organizacijama dokazano unapređuju poslovanje, poslovnu atmosferu unutar organizacije, poslovnu kulturu, unapređuju komunikaciju unutar organizacije ali i sa javnošću. Trenutno provodimo projekt TRAINART, čija su okosnica upravo umjetničke intervencije i upravljanje kulturnim prostorima. Projekt je podržan od strane Kreativne Europe Europske komisije.</p>	<p><b>platforma za razvoj malog poduzetništva/obrta</b> te Papergirl projekt. Iako ReArt festival <b>nije u potpunosti društveno poduzetnički projekt, njegov cilj i rezultat prvenstveno ovise o lokalnoj zajednici koja podupirući festival podržava male obrtnike i umjetnike.</b> Kroz financijsku podršku jedinica lokalne samouprave i sponzora, festival je u kratko vrijeme postao prepoznatljiv za lokalnu scenu te na taj način počeo okupljati sve veći broj volontera i sudionika koji su postali aktivni članovi naše udruge.</p>	<p><b>sposobnostima, iz područja kulture, umjetnosti, zaštite okoliša, multimedije, audiovizualne umjetnosti.</b> Modeli financiranja su od strane grada Osijeka, županije Osječko-baranjske, međunarodni projekti. Ako pričamo o rezultatu, možemo reći da svake godine imamo oko 40 volontera, 2000 sudionika, više od 5000 posjetitelja, 40 izvođača iz zemlje i inozemstva, dakako govorim na godišnjoj razini. Ciljana skupina je od predškolaca do 99.</p>	<p>starija hrvatska društvena poduzeća, poput ACT Printlaba i Modre niti. U novije vrijeme, u tom spektru imamo i novih inicijativa, poput Strašnih žena, APEA (hrvatska edukacijska igra Adventures of Eco), Omolab i dr. S druge strane spektra imamo desetak inicijativa DKC u svim većim hrvatskim gradovima. U Čakovcu smo pokrenuli inicijativu 2014. godine, trenutno je u implementaciji projekt koji jednu javnu zgradu želi transformirati u otvoreni javni prostor za društveno-kulturna zbivanja.</p>
--	--	--	---

Izvor: izrada autorice

Cilj aktivnosti projekata gotovo svih ispitanika bio je uglavnom približiti kulturu kroz razne oblike različitim dobnim skupinama te ju općenito prikazati dostupnom svima. Velika posjećenost provedenih projekata upućuje na uspješnost provedbe istih te bitnost kulture u svakodnevnom životu. Također, danas su sve prisutnije društveno-poduzetničke inicijative koje su ostvarene upravo kroz kulturu, od specifičnih pothvata fokusiranih na kulturu i umjetnost, do inicijativa u sklopu društveno-kulturnih centara. Također, razvijaju se i novi trendovi koje prati udruga ispitanika A, postizanje poslovnih ciljeva uvođenjem inovativnih i kreativnih rješenja u području ljudskih resursa, promocije i odnosa sa javnošću. Zaključno, generalan stav ispitanika je da su kultura i društveno poduzetništvo povezana područja gdje se putem društvenog poduzetništva može utjecati na razvoj projekata u kulturi a kulturom na razvoj i promicanje ciljeva društvenog poduzetništva.

Stajališta ispitanih udruga/organizacija o utjecaju i važnosti društvenog poduzetništva u kulturi kao o jednom od mogućih nositelja gospodarskog razvoja analizirana su u tablici 5.

**Tablica 5. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Na koji način društveno poduzetništvo u kulturi može doprinijeti razvoju gospodarstva?**

Na koji način društveno poduzetništvo u kulturi može doprinijeti razvoju gospodarstva?			
Ispitanik A	Ispitanik B	Ispitanik C	Ispitanik D
<p>Na primjeru umjetničkih intervencija u organizacijama primijetili smo da umjetnički koncepti <b>možu biti od koristi i u poslovnom sektoru</b>. Dakle, ovo je jedan od načina na koji <b>kulturne organizacije mogu</b> ostvariti prihod i na taj način <b>osigurati uvjet za svoje buduće funkcioniranje</b>, a sa druge strane, utjecati i na to <b>da organizacija koja pripada nekom drugom gospodarskom sektoru bude učinkovitija</b> provedbom treninga zaposlenika u području inovativnih i kreativnih praksi.</p>	<p>Društveno poduzetništvo u kulturi <b>može doprinijeti razvoju gospodarstva</b>, osnaživanju zajednice i <b>rješavanju društvenih problema</b> čime se postiže kvalitetan i održiv razvoj poduzeća.</p> <p>Kako bi društveno poduzetništvo doprinijelo razvoju kulture i kulturnih aktivnosti <b>potrebno je osnažiti vlastite kapacitete</b>, stvoriti <b>plan za strateški razvoj te uključiti kvalitetne dionike koji poštuju načela i vrijednosti dobre ekonomije</b>. Održavanjem kvalitetnih kulturnih programa, festivala, doprinosi razvoju kulture, a time i turizma, koja je jedna od glavnih grana gospodarstva u Hrvatskoj.</p>	<p>Naravno da da - kada bi mladi bili ti koji bi pokrenuli i bili u mogućnosti provesti svoje poslovne zamisli. Također, nekakav oblik neformalne edukacije ili cjeloživotnog obrazovanja mladih bi bio dobrodošao. To je nešto što je danas nužno. Završetak studija ili možda neke strukovne škole ne treba i ne smije biti zadnja stanica. Iako je na žalost teško zaposliti se, velika je konkurencija, ne samo unutar Hrvatske nego i na razini EU. Nigdje nije baš lako niti jednostavno, posebice u Osijeku, no upravo zato treba neko malo zrno hrabrosti i upustiti se u poduzetnički pothvat. <b>Danas je značajno više mogućnosti i poticanja pothvata mladih, koji u ranijim godinama nisu postojali</b>, tako da bi i to trebao biti nekakav "vjetar u leđa".</p>	<p>Društveno poduzetništvo <b>je tek u svojim vrlo ranim razvojnim procesima, u vrlo nedefiniranim okvirima</b>. Pitanje je da li će područje kulture biti jače ili slabije zahvaćeno razvojnim društveno-poduzetničkim projektima. <b>Osobno mi se čini da najveći potencijal imaju društveno-kulturni centri, no kako se oni često baziraju na civilno-javnim partnerstvima i modelima sudioničkog upravljanja</b>, s obzirom na visoku razinu <b>korupcije na razinama lokalne vlasti, postoje objektivni teški izazovni elementi</b>. A <b>kultura kao sektor ionako ima najnižu stopu potpore Vlade od svih ostalih sektora</b>, u usporedbi s drugim europskim zemljama.</p>

Izvor: izrada autorice

Prema nekima, društveno poduzetništvo može se kvalitetno održati u kulturi kroz kulturne projekte- poput kulturnih programa, festivala, intervencija i sl. U tim ostvarenjima same kulturne organizacije mogle bi ostvariti vlastiti prihod, ali bi i mogle doprinijeti i razvoju primjerice turizma pa time i gospodarstvu u konačnici. S druge strane, postojanje visoke razine korupcije na razini lokalne vlasti i neprepoznavanja kulture i kreativnih industrija kao potencijala gospodarskog razvoja objektivno je otežavajuća okolnost. Istaknuta je i uloga mladih u pokretanju vlastitih poduzetničkih pothvata u području kulture i društveno odgovornog poslovanja, no naglašena je i potreba za stalnim usavršavanjima i značajem potpora i subvencija u početnim godinama poslovanja.

U tablici 6. prikazan je utjecaj društvenog poduzetništva na povećanje zapošljavanja mladih osoba.

**Tablica 6. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Utječe li društveno poduzetništvo na povećanje zapošljavanja mladih?**

Utječe li društveno poduzetništvo na povećanje zapošljavanja mladih?			
Ispitanik A	Ispitanik B	Ispitanik C	Ispitanik D
Mladi su često vrlo zainteresirani kada je riječ o projektima koji se tiču društvenog poduzetništva. Oni su često sami inicijatori pokretanja kulturnih prostora i sl. Međutim, ono što se i dalje čini kao težak zadatak je osigurati im trajno radno mjesto. Oni su najčešće zaposleni honorarno, kroz projekte. Generalno, svijest o značaju društvenog poduzetništva u Srbiji nije dovoljno	Uz kvalitetno obrazovanje i želju za pokretanjem vlastitih ideja na području razvoja kulture i kulturnih aktivnosti, mladi danas imaju mogućnost kreirati vlastita rješenja koja mogu pomoći u zapošljavanju ili pak pokretanju vlastite poduzetničke ideje. Tako društveno poduzetništvo predstavlja dodatnu mogućnost privremenog, povremenog ili stalnog zapošljavanja mladih	Ono bi trebalo utjecati na zapošljavanje mladih, no evo mi se i sami mučimo s tim pokušajem. Ukoliko društveno poduzetništvo nije prepoznato u društvu i nije poticano ono je zapravo svedeno na nekakve strategije, sporadične uspjehe pojedinih društvenih poduzeća koja postoje i egzistiraju.	Na prvu bih rekao ne. Mlade osobe trebaju kroz obrazovni (formalni i neformalni) sustav steći osnovne poduzetničke kompetencije i znanja, kako bi bili iole ohrabreni, u vrlo nepoduzetničkom okruženju, gdje javnost ne daje skoro nikakvu potporu poduzetnicima, pokretati poduzetničke inicijative i biti vrlo spremni da najvjerojatnije neće uspjeti. Mislim da je također važno izgraditi

razvijena. U svakom slučaju, sama uloga u ovakvim aktivnostima unapređuje znanja mladih i njihove novostečene vještine.	često ističući volontiranje kao početni oblik upoznavanja s kulturnim institucijama i organizacijama.		jasan profil društvenog poduzetnika i jasno ga komunicirati prema mladima i drugim relevantnim dionicima.
---	---	--	---

Izvor: izrada autorice

Iz navedenih odgovora vidljivo je da ispitanici uglavnom smatraju da bi društveno poduzetništvo trebalo omogućiti veću zapošljivost mladih, no u praksi to nije tako. Kako bi mladima bila omogućena zapošljivost u okviru društvenog poduzetništva najprije je potrebno definirati sam profil društvenog poduzetnika te prema tom modelu postupati. Također je naglašena važnost edukacije i razvoja poduzetničkog duha u, prema ocjeni ispitanika, nepoduzetničkom poslovnom okruženju.

Razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj ima velik potencijal, no ograničen je zakonskim okvirima te samim društvenim poduzetnicima koji uglavnom djeluju preko organizacija civilnog društva. Naime, većina tih poduzetnika dolazi iz nevladinih organizacija te nemaju dovoljno iskustva pa kao takvi nisu spremni riskirati, eksperimentirati i uzimati u obzir neizvjesne inovacije. Nedostatak ovakvih praksi pak utječe na manji broj zapošljavanja, posebice mladih koji su i zainteresirani za rješavanja pitanja iz područja društvenog poduzetništva. Ipak, za razliku od proteklih godina, u zadnje vrijeme sve više se pojavljuju iskusniji pojedinci koji se okreću održivim poslovnim modelima u razvoju društvenog poduzetništva.

Tablica 7. prikazuje analizu viđenja i stajališta udruga/organizacija vezano za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

### **Tablica 7. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Kako vidite razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj?**

<b>Perspektive razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.</b>			
<b>Ispitanik A</b>	<b>Ispitanik B</b>	<b>Ispitanik C</b>	<b>Ispitanik D</b>
Što se tiče situacije u Srbiji, smatramo da postoji <b>mnogo neiskorištenih potencijala</b> . Kulturni radnici često <b>nisu</b>	Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj <b>ima veliku mogućnost rasta i razvoja</b> no ono prvenstveno <b>ovisi o</b>	Društveno poduzetništvo <b>kad bi ga sama država poticala, u smislu da je državi stalo do toga, da</b>	Razvoj sektora društvenog poduzetništva u Hrvatskoj definiran je <b>uglavnom djelovanjem organizacija</b>

<p><b>upoznati sa mehanizmima kako bi mogli unovčiti svoje proizvode i osigurati stabilnost organizacije.</b> Potrebna je <b>sistemska edukacija zaposlenih u kulturnom sektoru</b> kako bi se osigurali bolji rezultati, <b>ali i pravna regulativa</b> za organizacije koje se bave društvenim poduzetništvom.</p>	<p><b>donošenju zakonskih okvira koji pomažu u razvijanju i promociji odgovornog oblika poslovanja.</b> Za našu udrugu razvoj društvenog poduzetništva <b>utjecalo je vlastito istraživanje</b> te upoznavanje s postojećim lokalnim društveno odgovornim tvrtkama koje su prepoznale vlastiti doprinos u razvijanju i promociji društvenog poduzetništva.</p>	<p><b>postoje sustav,</b> jer ipak neprofitno poduzetništvo koje je bazirano većinom na organizacijama civilnog društva, koje kroz nekakve svoje aktivnosti razvijaju neke društveno-poduzetničke modele, to mogu biti nekakve zadruge, neki drugi oblici rada, kao primjer bi uzela Zlatnu Gredu s obzirom da je <b>ona osnovana kao nevladina organizacija s osnovanom tvrtkom, turistička agencija,</b> gdje su zapravo pokrenuli cijeli jedan sustav koji je bio ruševina no sad je pretvoren u jedan zabavno-rekreacijski centar, sa smještajnim jedinicama koji je doista odličan za team buildinge i tako dalje, a nalazi se apsolutno usred šume. Rekla bih da <b>to sve ovisi o pojedincima, i jako malo ima onih koji će se odlučiti na takvo što.</b></p>	<p><b>civilnog društva</b> iako se upravo te organizacije suočavaju s ozbiljnim nedostatkom poduzetničkog znanja i iskustva. Međutim, posljednje tri godine svjedočimo <b>razvoju novih društvenih poduzetnika, hibridnih start-upova koji razvijaju održivije poslovne modele i koje pokreću poduzetnički iskusniji pojedinci i timovi.</b> Jedno od prvih mapiranja društvenih poduzetnika u Hrvatskoj provela je Udruga Slap i njezina partnerska organizacija Cluster za ekodruštvene inovacije i razvoj. <b>Najveća prepreka razvoju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj su sami društveni poduzetnici, koji, kao što sam već rekao, prvenstveno dolaze iz nevladinih organizacija te samim time nisu otvoreni, inovacijama, eksperimentiranju i preuzimanju velikih rizika.</b> Također, danas aktivni društveni poduzetnici trebaju poraditi na <b>transparentnosti poslovanja i izvještavanju.</b></p>
--	--	--	---

Izvor: izrada autorice

Ispitanici smatraju da društveno poduzetništvo ima potencijal rasta i razvoja no prepreka su društveni poduzetnici koji nisu skloni preuzimanju rizika budući da uglavnom dolaze iz organizacija civilnog društva. Uslijed navedenog smatraju da je potrebna sistemska edukacija

zaposlenih u kulturnom sektoru s ciljem razvoja poduzetničkih znanja i vještina radi razvoja tržišno zanimljivih proizvoda i usluga no nužno je i donošenje pozitivnog zakonskog okvira koji pomaže u razvijanju i promociji odgovornog oblika poslovanja. Ipak, kako navode, u posljednjih nekoliko godina poslovanje razvijaju „hibridni start-upovi“ – novi društveni poduzetnici „koji razvijaju održivije poslovne modele i koje pokreću poduzetnički iskusniji pojedinci i timovi.“

**Tablica 8. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Usporedite društveno poduzetništvo u Hrvatskoj s razvijenim zemljama Europske unije.**

Usporedite društveno poduzetništvo u Hrvatskoj s razvijenim zemljama Europske unije.			
Ispitanik A	Ispitanik B	Ispitanik C	Ispitanik D
<p>Srbija zaostaje u ovom pogledu za razvijenim državama EU zbog nepostojanja pravno regulirane forme društvenog poduzetništva. Ovdje su to uglavnom nevladine organizacije koje imaju profitni karakter. Također, ne postoje državni programi koji subvencioniraju društvena poduzetništva, budući da ih Agencija za privredne registre ne prepoznaje kao posebnu skupinu.</p>	<p>Prema dostupnim informacijama o društvenim poduzećima u zemljama Europske unije, Hrvatska se nažalost ne može uspoređivati. Naime, u Hrvatskoj je registrirano stotinjak društvenih poduzeća koji su većinom usmjereni prema poticanju zelene ekonomije ili održivih programa (Humana Nova, Modra nit) dok se u razvijenim zemljama Europske unije taj broj kreće od 5.000 do 20.000, dok u zemljama poput Francuske ili Velike Britanije do čak 70.000 društvenih poduzeća.</p>	<p>Teško mi je govoriti o tome. Mi nismo direktno vezani, naše socijalno poduzetništvo je vezano za razvoj socijalnih usluga, konkretno, tu još nekako “plivamo”. Ja mislim da je društveno poduzetništvo puno razvijenije u zapadnim zemljama Europe, dok smo mi puno bolji recimo, od Rumunjske.</p>	<p>Recentni podaci govore da sektor društvene ekonomije u EU zapošljava više od 13,6 mil. ljudi u ukupno 11-12% registriranih poslovnih subjekata (2,8 mil. organizacija), što čini oko 7% ukupne radne populacije EU. Ta poduzeća čine 7% europskog BDP-a. U Hrvatskoj su svi ti pokazatelji, u odnosu na ukupno gospodarstvo, zanemarivi. Postotak društvenih poduzeća je manji od 0,5% ukupnog broja poduzeća, zapošljavaju još uvijek zanemariv broj radnika, vrlo malo doprinose nacionalnom BDP-u. To je vidljivo i u sektoru hrvatskog zadrugarstva, koji</p>

			u većini europskih zemalja, povijesno i danas, jest značajan faktor društveno-ekonomskog razvoja.
--	--	--	---

Izvor: izrada autorice

Za razliku od uvjeta u Republici Hrvatskoj, ispitanici smatraju da su druge udruge/organizacije u zemljama članicama Europske Unije u znatno boljem položaju vezano u samu provedbu društvenoga poduzetništva (tablica 8). U Europskoj Uniji sektor društvene ekonomije zapošljava više od 13,5 milijuna ljudi, dok je u Republici Hrvatskoj taj broj zanemariv. Prema procjeni Europske Komisije u Hrvatskoj je registrirano do 200 društvenih poduzeća, u zemljama zapadne Europe poput Velike Britanije registrirano je oko 70 000 društvenih poduzeća. Također, ispitanici ističu nedostatak pravne regulative i programa poticanja društvenog poduzetništva.

U okviru istraživanja ispitano je i postojanje općenitog pozitivnog poslovnog okruženja. Analiza odgovora ispitanika je prikazana u tablici 9.

**Tablica 9. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: Smatrate li da u Hrvatskoj postoji pozitivno poslovno okruženje za razvoj vaših aktivnosti (npr. stavovi i poticajne mjere države, jedinica lokalne vlasti, civilno društva i sl.). Molim pojasnite odgovor.**

Postojanje pozitivnog poslovnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva			
Ispitanik A	Ispitanik B	Ispitanik C	Ispitanik D
<p>Veća podrška od strane države i lokalnih samouprava bila bi svakako dobrodošla. Potrebno je i pravno regulirati status društvenog poduzetništva. Kada je riječ o društvenom poduzetništvu u kulturi, neophodna je edukacija svih aktera iz sektora, koji često nisu upoznati sa mogućnostima koje im</p>	<p>Mislimo da ne, te se uvelike treba raditi na promociji i poticanju odgovornosti prema zajednici u poduzetništvu. Ukoliko bi lokalne vlasti krenule s promocijom društveno odgovornog poslovanja te poticajnim poduzetničkim aktivnostima za tvrtke, uvelike bi doprinijelo razvoju društvenih</p>	<p>Ono bi trebalo utjecati na zapošljavanje mladih, no evo mi se i sami mučimo s tim pokušajem s obzirom da društveno poduzetništvo ukoliko nije prepoznato u društvu i nije poticano ono je zapravo je svedeno na nekakve strategije, sporadične uspjehe pojedinih društvenih poduzeća koja postoje i</p>	<p>Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj je još uvijek u vrlo ranoj fazi razvoja te nije prepoznato shvaćeno - od strane većine dionika u tom ekosustavu. Desetak godina nerazumijevanja osnova/koncepta dovelo je danas do vrlo slabog institucionalnog okvira, nepostojećeg zakonskog i financijskog okvira, te samo desetak održivih poslovnih</p>



<p>otvara društveno poduzetništvo. Trenutna situacija je takva da su oni koji se žele baviti društvenim poduzetništvom prepušteni su sami sebi.</p>	<p>poduzeća u Hrvatskoj.</p>	<p>egzistiraju.</p>	<p>modela / aktivnih društvenih poduzeća. Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj nije prepoznato. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u RH 2015-2020 je tome trebala pomoći, no Vlada i Ministarstvo rada nisu pokazali interes za provedbu mjera i aktivnosti Strategije. Osim gore navedenih razloga, kočī nas i povijesno nasljeđe, tradicija, društvena kultura.</p>
---	------------------------------	---------------------	---

Izvor: izrada autorice

Iz danih odgovora, ispitanici ističu njegovu važnost društvenog poduzetništva, ali u Republici Hrvatskoj društveno poduzetništvo je nedovoljno prepoznato, a projekti u ovom području su rijetki. Ispitanici također navode kako je neophodna edukacija o konceptima održivog društvenog poduzetništva i promocija ovog modela uz pomoć državnih institucija i agencija. Također, kao ograničenje ističu vrlo slabo razvijen institucionalni okvir, nepostojeći zakonski i financijski okvir što je tijekom proteklog desetljeća rezultiralo sa samo desetak održivih poslovnih modela / aktivnih društvenih poduzeća.

Tablica 10. prikazuje utjecaj pandemije virosom SARS COVID-19 koja je započela u veljači 2020. godine na provedbu i prilagodbu rada kod ispitanih udruga/organizacija.

**Tablica 10. Analiza odgovora ispitanika na pitanje: „Kako ste funkcionirali u vrijeme pandemije COVID-a?“**

Kategorija: Prilagodba rada u vrijeme pandemije COVID-a			
Ispitanik A	Ispitanik B	Ispitanik C	Ispitanik D
<p>Prijavili smo se za Vladine mjere odlaganja plaćanja poreza i doprinosa do</p>	<p>Kako trenutno <b>nemamo zaposlenih osoba</b> u udruzi, <b>nismo ni koristili mjere Vlade</b></p>	<p>Za vrijeme pandemije, koja i sada djelomično traje, <b>nije došlo do upitnosti provedbe,</b></p>	<p>Pandemija nije imala <b>prevelik utjecaj na naše poslovanje</b>, pošto već duže vrijeme, zbog</p>

<p>siječnja 2021. Provođenje već odobrenih projekata <b>nije upitno</b>, ali je za neke aktivnosti <b>promijenjen način implementacije</b> (bit će ostvarene <b>online</b>). Za nacionalne i regionalne natječaje su uglavnom <b>produženi rokovi za prijavljivanje</b>.“</p>	<p><b>RH.</b> Čak i naprotiv, za vrijeme COVID-a, poništili su se natječaji lokalne vlasti za razvoj projekata za udruge, što <b>pokazuje veliku nespremnost i nesmotrenost donositelja vlasti da prepoznaju ključne dionike</b> u razvijanju i promocije društveno odgovornog poduzetništva. Naš prijedlog je <b>lobiranje i uključenje zajednice</b>. Poučeni iskustvom kroz razgovore, mukotrpne sastanke s lokalnim donosiocima zakonodavne vasti, shvatili smo da je jako teško (ali ne i nemoguće) rješavanje problematike društvenog poduzetništva u RH. <b>Uključivanjem zajednice u razne akcije te prepoznavanjem problema u zajednici</b>, lakše će se promovirati dobrobiti društvenog odgovornog poslovanja</p>	<p>iako smo <b>neke aktivnosti morali prolongirati</b>, kao i sve druge organizacije i ustanove, apsolutno nam nije bio problem prilagodbe na nekakvu online komunikaciju, nama je to svakodnevnica. Naša udruga <b>radi na međunarodnoj suradnji već jako puno godina</b>, i mi smo <b>zapravo jako puno radili za vrijeme cijele izolacije</b>, zato što je to bila izuzetna prilika za <b>napraviti nove projekte</b>, baviti se <b>intelektualnim radom</b>, tako da samo smo prolongirali aktivnosti koje smo morali u dogovoru sa ugovornim tijelima, oni će se dogoditi, ili su se već provele neke aktivnosti. Ono što se nama događa je to da ulazimo u <b>nove projektne aktivnosti, nova projektna partnerstva kroz nove projekte koji su nam sada odobreni, ili</b></p>	<p>specifičnosti, geografski dosta distribuiranih projekata i korisnika, <b>radimo online i remote</b>. Tako da smo vrlo brzo uspjeli <b>restrukturirati offline projekte u online okruženje</b>, inovirali u nekim alatima i metodama i danas to etablirali kao efektivne prakse.</p> <p>Ključne izazove <b>imali smo i još uvijek imamo u odgađanju i ponovnom planiranju putovanja za potrebe rada s direktnim korisnicima, odgađanju/prebacivanj u javnih događanja konferencija, radionica u HR i međunarodno</b>), djelomičnom zatvaranju tržišta usluga koje prodajemo. <b>Koristili smo mjere za poduzetnike</b>, upravo zbog situacije smanjenja prihoda od prodaje vlastitih tržišnih usluga, no nismo imali nekih novijih poteškoća u financijskom poslovanju od uobičajenih uzrokovanih <b>neefikasnim sustavom</b></p>
---	--	---	---

	kod građana, a time i lokalne vlasti.	očekujemo njihove pozitivne rezultate.“	EU fondova u Hrvatskoj.
--	---------------------------------------	---	-------------------------

Izvor: izrada autorice

Iz navedenih odgovora u tablici 10. vidljivo je da je pandemija utjecala na samo ustrojstvo i provedbu aktivnosti udruga. Projekti su se uglavnom provodili online kako bi se izbjegli direktni društveni kontakti, odnosno kako bi se poštovale mjere Nacionalnog stožera civilne zaštite. Također, s obzirom na odgodu i nemogućnost provedbe dijela aktivnosti država i Ministarstva su odobrile odgovarajuć rok za prilagodbu na novonastalu situaciju svim udrugama/organizacijama u pripremi za prijave ali i odgodi roka završetka projekata.

Uz prethodno navedeno ispitanik D je naveo **„Posljedice pandemije pregledavat ćemo u narednim mjesecima i godinama, no društvena poduzeća definitivno trebaju otvoriti procese kontinuirane inovacije poslovnih modela, kako bi u izazovnim i turbolentnim vremenima, bila spremna odgovoriti na nove zahtjeve tržišta i uvjete poslovanja.“** čime je najavio potrebu prilagodbe i razvoj novih modela poslovanja prilagođenih stanju u okruženju.

## 9. DISKUSIJA

Iz teorijskog dijela ovoga rada vidljivo je da društveno poduzetništvo doprinosi, kako gospodarstvu, tako i zapošljavanju stanovnika, posebice mladih, žena te marginalnih skupina. Na području istočne Hrvatske djeluju udruge koje se bave promicanjem društvenog poduzetništva kroz provedbu brojnih projekata. Projekti su fokusirani na djecu, mlade i starije, na marginalne skupine, na ekološke, socijalne probleme te na probleme vezane za delinkvenciju i ovisnost. Bitno je istaknuti da se udruge istočne Hrvatske većinskim dijelom bave problemima vezane za mlade te civilno društvo.

Temeljem strukturiranog dubinskog intervjua provedenog za potrebe provedbe istraživanja čiji su rezultati prezentirani u okviru ovog rada, vidljivo je da je novonastala situacija globalne pandemije COVID-a utjecala na rad ispitanika, no za sada nije imala značajne posljedice. Negativan utjecaj je vidljiv u potrebi prilagodbe načina provedbe njihovih projekata te su se provedba projekata odvijala većim dijelom *online* putem dok je nekolicina projekata koji su se trebali provesti u obliku javnog događanja, odgođena. Potrebno je istaknuti da su manjkavosti prilikom pandemije bile vidljive izričito u pogledu financiranja od strane države pa su tako neki projekti obustavljeni ili prolongirani na neodređeno vrijeme. Također, ispitanici smatraju da u Hrvatskoj ne postoji značajno pozitivno poslovno okruženje za razvoj društvenog poduzetništva.

Usporedbom društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj s ostatkom Europske Unije ispitanici ističu značajne nedostatke u vidu financiranja, omogućavanja realizacije projekata te nedovoljnoj informiranosti samih društvenih poduzetnika, ali i nepostojanja modela poticanja djelovanja u području društvenog poduzetništva. U pogledu razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj i njegovoj budućnosti ističu velik potencijal društvenog poduzetništva, ali i ograničenje od strane države koja ga nedovoljno prepoznaje i zasad još ne potiče i ne promovira, posebice u sektoru kulture. Društveno poduzetništvo ima pozitivan utjecaj na mlade, na njihovo osposobljavanje, edukaciju i usavršavanje, ali u Hrvatskoj još uvijek ne utječe značajno na njihovo zapošljavanje.

Utjecaj društvenog poduzetništva u kulturi na razvoj gospodarstva itekako je moguć te ima značajan potencijal, ponajviše provedbom kroz kulturne projekte poput festivala te kroz rad društveno-kulturnih centara. Nadalje, sam razvoj kulture kroz društveno poduzetništvo danas je dostupniji no ikada, budući da su oboje usko povezani. Upravo zato je cilj mnogih projekata

provedenih kroz udruge prikazivanje i približavanje kulture svim stanovnicima, usprkos minimalnom izdvajanju financijskih sredstava od strane države. U okviru istraživanja je također uočeno da se projekti iz područja društvenog poduzetništva financirani u sklopu programa Europske snage solidarnosti na području Republike Hrvatske dominantno provode na području grada Zagreba, dok je financiranje projekata iz drugih područja iznimno rijetko. Tako je u dvije natječajne godine financirano je 90 projekata, od kojih je samo šest projekata iz područja istočne Hrvatske, dok je preostala većina projekata iz Zagreba. Navedeno upućuje na važnost decentralizacije i uključivanje ostalih posebice nerazvijenih područja Republike Hrvatske u programe razvoja udruga te financiranje rada, zapošljavanja i provedbe projekata, budući da su upravo ta područja “epicentri” socijalne problematike kojim se bavi društveno poduzetništvo.

Udruge ispitanici u ovom radu svoje osnivanje temelje na prepoznavanju potreba stanovništva, posebice mladih i marginalnih skupina i pitanja zaštite okoliša, koje pokušavaju ispuniti u okviru projekata i poslovnih aktivnosti koje provode. Značaj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj još uvijek nije prepoznat te je ograničenje njegovu razvoja nedostatak promocije društvenog poduzetništva, relativno visoka averzija prema riziku kod društvenih poduzetnika te nedostatak zakonskog i financijskog okvira koji su temelj razvoja društvenog poduzetništva. Pritom je vidljivo da se ciljevi Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, neće ispuniti u planiranom programskom razdoblju.

## 10.ZAKLJUČAK

Svrha društvenog poduzetništva je na održiv način provoditi projekte iz područja šireg društvenog interesa poput zaštite okoliša, rada s marginalnim skupinama, stvaranja uvjeta za razvoj djece i mladih, rješavanja socijalnih pitanja i sl. Pritom je u okviru provedenog istraživanja čiji su rezultati prikazani u ovome radu utvrđena povezanost, pa i međuovisnost društvenog poduzetništva i kulture. Prikazani su uspješni društveno-poduzetnički primjeri u Hrvatskoj koji djeluju u kulturnim institucijama i organizacijama civilnog društva. Ipak, društveno poduzetništvo zasad nema značajan utjecaj na povećanje zapošljivosti, dok na razvoj gospodarstva utječe ponajviše provedbom projekata u području rada s mladima i djecom te civilnog društva. Analizom rezultata istraživanja metodom dubinskih intervjua s četiri stručnjaka iz prakse, voditelja udruga u području društvenog poduzetništva i kreativnih industrija, provjerena je utemeljenost postavljenih hipoteza i to

H1: U Republici Hrvatskoj postoji pravni okvir koji adekvatno regulira pitanje društvenog poduzetništva.

H2: Republika Hrvatska razvija poticajno okruženje za razvoj društvenog poduzetništva.

Ispitanici smatraju da ne postoji zakonski okvir koji adekvatno regulira pitanje rada i financiranja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, što ističu kao jedno od najznačajnijih ograničenja za razvoj društvenog poduzetništva. Također, navedeno je istaknuto i kao značajan nedostatak u dijelu ocjene poslovnog okruženja, što ukazuje na nužnost rješavanja ovog pitanja, što je u konačnici i u skladu sa Strategijom razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. S obzirom na navedeno H1 koja tvrdi da u Republici Hrvatskoj postoji pravni okvir koji adekvatno regulira pitanje društvenog poduzetništva, se ne prihvaća.

Budući da su ispitanici istaknuli da: društveno poduzetništvo nije prepoznato kako od strane državnih institucija tako niti od strane šireg građanstva i poslovne zajednice, da se društveno poduzetništvo ne promovira niti potiče njegov razvoj od strane nadležnih institucija; da ne postoji pravni niti financijski okvir za njegov razvoj te da ne postoji dovoljan broj društvenih poduzetnika koji su spremni preuzeti rizik provedbe inovativnih projekata, tj. visoko su averzni prema preuzimanju rizika, poslovno okruženje se ne može ocijeniti poticajnim. Uslijed navedenog H2, koja tvrdi da Republika Hrvatska razvija poticajno okruženje za razvoj društvenog poduzetništva, se ne prihvaća.

**Ograničenja provedenog istraživanja** se odnose na broj ispitanika budući da su provedeni strukturirani dubinski intervjui sa vodećim osobama iz četiri organizacije iz područja istočne Hrvatske i Srbije (Vojvodine). Također, budući da su organizacije koje se isključivo bave društvenim poduzetništvom u području kulture iznimno rijetke, ograničenje je i činjenica da se ispitanici u ovom istraživanju samo u svojim pojedinim projektima bave analiziranim područjem. Međutim, s obzirom na njihovo dugogodišnje iskustvo te podudarnost u odgovorima na pojedina pitanja, njihovi se odgovori mogu smatrati indikativnim i za područje kulture.

**Preporuke za buduća istraživanja** se odnose na rješavanje nedostataka (ograničenja) ovog istraživanja pri čemu bi buduća istraživanja trebala obuhvatiti veći broj sudionika dubinskih intervjua uključujući sudionike iz ostalih dijelova Republike Hrvatske.

## 11.LITERATURA

1. Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology innovation management review*, 2(2).
2. AMPEU, URL: <https://www.mobilnost.hr/hr/sadrzaj/programi/europske-snage-solidarnosti/popis-financiranih-projekata-europske-snage-solidarnosti/> [pristup: 01.07.2020.]
3. ARLA. URL [https://www.facebook.com/pg/udrugaarla/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/udrugaarla/about/?ref=page_internal), [pristup: 13.05.2020.]
4. Bestvina Bukvić, I., Šain, M., Maršić, I. (2018). Alternative sources of funding in culture: Case of Eastern Croatia. *Ekonomski vjesnik*, 18(2), 427-443.
5. Bill Drayton, preuzeto s <https://www.ashoka.org/en-us/people/william-drayton> [pristup 11.05.2020.]
6. Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public administration review*, 60(6), 498-507.
7. Bornstein, D. (2005). *How to Change the World – Social Entrepreneurs and The Power of New Ideas*. New Delhi, Penguin Books India
8. Bornstein, D., Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship – What Everyone Needs to Know*. New York, Oxford University Press
9. BREZA. URL: [http://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/vodic\\_manual.pdf](http://breza.hr/wp-content/uploads/2018/10/vodic_manual.pdf) [pristup: 13.05.2020.]
10. Cantillon, R. (1982). *Opća rasprava o prirodi trgovine*. Centar za kulturnu djelatnost.
11. Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267-271.
12. Comolli, L., Varga, E., Varga, P. (2007): *Pokreni se – Iskustva održivog socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj*. Zagreb
13. Crossan, D., Bell, J. I. M., & Ibbotson, P. A. T. (2003). Towards a classification framework for social enterprises. In ARNOVA Conference.
14. Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions.
15. Dees, J. Gregory. (1998) *The meaning of social entrepreneurship*.



16. DiMaggio, P. (1982). Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston: The creation of an organizational base for high culture in America. *Media, Culture & Society*, 4(1), 33-50.
17. Dragičević-Šešić, M., Stojković, B., Petreska, M., Buštreska, T., Kamčev, B., Gešoska, I., & Peržovski, D. (2003). *Kultura: menadžment, animacija, marketing*. Templum.
18. Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
19. Etchart, N., & Comolli, L. (2013). *Social enterprise in emerging market countries: No free ride*. Springer.
20. Etzioni, A. (1987). Entrepreneurship, adaptation and legitimation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8(2), 175–189.
21. European Commission, (2015), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Synthesis Report: 28–32.
22. Goldstein, S. (2010), *Poduzetništvo u kreativnim industrijama u Republici Hrvatskoj – stanje, potrebe i preporuke*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
23. Goldstein, S. (2016). *Poduzetništvo u kreativnim industrijama*. *Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada*.
24. Gosarić, I. (2016). *Povijesni razvoj poduzetništva na primjeru ženskog poduzetništva* (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Business Economics.).
25. Haršanji, M.; Bestvina Bukvić, I., Šain, M. (2017). *Značenje multikulturnih suradnji u financiranju i provedbi projekata – analiza programa Kreativna Europa (2014. – 2020. Mediji i medijska kultura*. Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, Hrvatska.
26. Haršanji, M.; Bestvina Bukvić, I., Šain, M. (2020). *Budget Funding and Economic Importance of Cultural and Creative Sectors in Croatia*. International Scientific Symposium Region, Entrepreneurship, Development, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia
27. Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49.
28. Henton, D., Melville, J., & Walesh, K. (1997). The age of the civic entrepreneur: restoring civil society and building economic community. *National Civic Review*, 86(2), 149-156.

29. Hulgård, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship–Variations of the same theme. EMES European Research Network, 10(1), 2-21.
30. Inglehart, R. (1997). Modernization and post-modernization: cultural, economic and political change in 43 societies. Princeton, NJ: Princeton University Press.
31. KAOOPERATIVA. URL <http://kaoperativa.org/o-nama/> [pristup: 15.06.2020.]
32. Kickul, J., Terjesen, S., Bacq, S., & Griffiths, M. (2012). Social business education: An interview with Nobel laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 453-462.
33. Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The review of Austrian economics*, 24(2), 141-156. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*®. Oxford University Press.,20.
34. Klein, P. G., & Bullock, J. B. (2006). Can entrepreneurship be taught?. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38(2), 429-439.
35. Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
36. Mair, J. i Marti L., Ignasi. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*. 41. 36-44.
37. Martin, R. L., Osberg, S. (2009) *Socijalno poduzetništvo*, Čakovec: Autonomni centar – ACT
38. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*.
39. Mikić, H. (2012). *Measuring the economic contribution of cultural industries: A review and assessment of current methodological approaches*. Unesco.
40. Mikić, H. K. (2016). *Ekonomске pretpostavke i mogući razvojni efekti kreativnog sektora nacionalne privrede* (Doctoral dissertation, Универзитет у Београду, Економски факултет).
41. Ministarstvo kulture. (n.d.). *Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries*. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=11163> [pristup 15.05.2020.]
42. Moore, A. J., & Prabhu, V. P. (2018). Towards an Understanding of Social Entrepreneurship: Traits and Learned Behavior. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 13(3).
43. Muñoz, S. A. (2010). Towards a geographical research agenda for social enterprise. *Area*, 42(3), 302-312.

44. Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282.
45. Noruzi, M. R., Westover, J. H., & Rahimi, G. R. (2010). An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. *Asian Social Science*, 6(6), 3.
46. Perčin, M. (2011). *Socijalno poduzetništvo – inovacija za dobrobit čovječanstva*. Osijek: Grafika d.o.o.
47. Perić, J., & Delić, A. (2014). Social entrepreneurship in Croatia: Do regional disparities influence young people's perception of social entrepreneurship as a potential career path?. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(1), 81-92.
48. PGDI. URL <https://pgdi.hr/> , [pristup: 13.05.2020.]
49. PLANTAŽA. URL: <https://www.centarkulture.com/930-2/>, [pristup: 12.05.2020.]
50. Poon, D. (2011): The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors. URL: <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-poon.pdf> [pristup: 12.06.2020.]
51. PRONI. URL <https://proni.hr/o-nama/>, [pristup: 13.05.2020.]
52. REART. URL <http://udrugareart.blogspot.com/p/o-nama.html>, [pristup: 12.05.2020.]
53. Roman-Calderon, J. P., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2015). Cause-fit, positive attitudes and behaviors within hybrid Colombian organizations. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 408-417.
54. Rončević et al. (2015) Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>
55. Sastre-Castillo, M. A., Peris-Ortiz, M., & Danvila-Del Valle, I. (2015). What is different about the profile of the social entrepreneur?. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 349-369.
56. Schefold, B. (2016). Goethe's economics: between Cameralism and liberalism. In *Economic Growth and the Origins of Modern Political Economy* (pp. 91-112).
57. Schultz, T. W. (1979). Don Kaldor Memorial Lecture" Concepts Of Entrepreneurship And Agricultural Research".

58. Simms, S. V., Robinson, J. A., Mair, J., & Hockerts, K. (2009). *International Perspectives on Social Entrepreneurship*.
59. Slap. URL <https://slap.hr/o-nama/> , [pristup: 13.05.2020.]
60. Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*,(ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.
61. Starnawska, M. i Brzozowska, A. (2018) Social Entrepreneurship and Social Enterprise Phenomenon: Antecedents, Processes, Impact Across Cultures and Contexts. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(2), 3-18
62. Stilin, A. (2016). Suvremeni trendovi u poduzetništvu. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 7(1), 39-46.
63. Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
64. Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A. i Puđak, J. (2016). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene. *Revija za sociologiju*, 46(3), 271-295.
65. Škrtić, M., Mikić, M. (2007). O socijalnom poduzetništvu u svijetu iu Republici Hrvatskoj. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 153-163.
66. Udruga djece i mladih s poteškoćama u razvoju "Zvono", (2019), UDRUGA ZVONO, O nama, URL: [https://www.udrugazvono.hr/o\\_nama/](https://www.udrugazvono.hr/o_nama/) [ pristup 01.06.2020.]
67. UNCTAD, C. (2010). *A Feasible Development Option*. Geneva: UNCTAD.
68. Vidović, D. (2012). *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
69. Vlada Republike Hrvatske (2012) Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012.–2016., Zagreb, URL: <https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalna%20strategija%20stvaranja%20poticajnog%20okru%C5%BEenja%20za%20razvoj%20civilnog%20dru%C5%A1tva%2012-2016.pdf> [pristup 07.06.2020.]
70. VOLONTERSKI CENTAR. URL <https://vcos.hr/o-nama>, [pristup: 13.05.2020.]
71. Yunus, M. (2011). *Creating a new civilization through social entrepreneurship*. Transaction Publishers.

72. Zrilić, N. i Širola, D. (2014). Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj. Zbornik veleučilišta u Rijeci. 2 (1), : 59-76.
73. ZVONO. URL [https://www.udrugazvono.hr/o\\_nama/](https://www.udrugazvono.hr/o_nama/) [pristup: 13.05.2020.]