



# SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO



***prof.dr.sc. Zdenko Klepić***



# Socijalno poduzetništvo

- Pojam i značaj samofinanciranja
- Oblici samofinanciranja neprofitnih organizacija
- Samofinanciranje i socijalni poduzetnici
- Faze u poduzetničkom procesu
- Održivost neprofitnih organizacija





# Pojam i značaj samofinanciranja

- ❖ Temeljni problem neprofitnih organizacija je nedostatak fin. sredstava
- ❖ Veliki broj orijentiran na jedan izvor financiranja (često lokalna samouprava)
- ❖ Jedan od načina prikupljanja sredstava neprofitnih organizacija je ostvarivanje prihoda kroz njene vlastite aktivnosti i projekte.
- ❖ Neprofitne organizacije koriste strategije samofinanciranja kako bi ostvarile prihode za financiranje svoje misije, što je i suštinska razlika u odnosu na profitne organizacije koje također vrše iste ili slične aktivnosti sa ciljem osiguranja profita.
- ❖ Samofinanciranje je pokušaj odgovora neprofitnih organizacija na trenutačno stanje financiranja u kome se sve veći broj neprofitnih organizacija natječe za ograničena sredstva postojećih vladinih i filantropskih izvora.
- ❖ Mnoge organizacije provode različite projekte koji predstavljaju planove za ostvarenje jednokratnog cilja, te se zbog toga ne mogu fokusirati na strateško planiranje i aktivnosti.
- ❖ Kroz samofinanciranje neprofitne organizacije povećavaju svoju dugoročnu održivost i neovisnost stvaranjem vlastitih resursa



# Pojam i značaj samofinanciranja

- Samofinanciranje - komercijalna ili gospodarska djelatnost neprofitnih organizacija ili bilo koji oblik proširivanja izvora financiranja neprofitnih organizacija.
- Vjerojatno bi bilo najprikladnije definirati ovaj koncept kao aktivnosti koje poduzimaju organizacije i na taj način ostvaruju prihode koje usmjeravaju na aktivnosti usmjerene na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.
- Potreba za samofinanciranjem ne dovodi nužno do komercijalizacije neprofitne organizacije.
- Pruža neprofitnim organizacijama višu razinu neovisnosti i održivosti bez ugrožavanja njihovih ciljeva i vrijednosti.
- Osigurava se stabilnost u okviru organizacije, umanjuje se njena ranjivost za vrijeme finansijskih kriza i povećava njezina neovisnost, te se proširuju njene aktivnosti koje vode ka ostvarenju ciljeva zbog kojih je i osnovana.
- Pomaže u osiguranju od vanjskih utjecaja na ciljeve i aktivnosti neprofitnih organizacija kojima su organizacije često izložene, budući da vlada ili veliki donatori i sponzori žele da ih iskoriste za svoje ciljeve. Ukoliko je razvijeno samofinanciranje neprofitne organizacije sebi mogu dopustiti „luksuz“ da odbiju čak i najveće donatore ukoliko isti izravno ili neizravno žele bitno utjecati na djelovanje organizacije.



# Pojam i značaj samofinanciranja

- ❖ Omogućava održivost organizacija koje u danom trenutku nemaju drugih izvora financiranja svoga rada (prestanak financiranja iz stranih izvora, nedostatak sredstava u proračunima vlada, itd.).
- ❖ Prihodima iz samofinanciranja također se mogu financirati aktivnosti za koje je teško namaknuti sredstva kroz tradicionalne izvore financiranja (npr. osnovni troškovi poslovanja, novi programi, zagovaračke aktivnosti).
- ❖ Samofinanciranjem mnoge neprofitne organizacije financijski jačaju i institucionalno osnažuju postojeće sposobnosti da ostvare nove prihode i odrede smjer svoga rada uz manja ograničenja koja zahtijevaju donatori.
- ❖ Kada se aktivnosti koje se provode za samofinanciranje neprofitnih organizacija provode na društveno i ekološki odgovorna način, iste mogu doprinijeti stvaranju alternativne ekonomije koja učinkovitije zadovoljava potrebe lokalnih zajednica, malih poduzeća i osoba sa skromnim prihodima.
- ❖ Kupovanjem proizvoda i usluga koje prodaju neprofitne organizacije, potrošači istodobno promiču misiju tih organizacija i doprinose ravноправnijem i održivijem svijetu.



# Definicija

- Postoje mnogi izrazi i definicije, pravni ili neformalni, koji se trenutno koriste za aktivnosti ostvarivanja prihoda od strane organizacija civilnog društva (npr. Komercijalna aktivnost, ekonomska aktivnost, neprofitno poduzetništvo, socijalno poduzetništvo, aktivnosti za ostvarivanje prihoda).
- Međunarodni centar za neprofitno pravo (engl. International Center for Not-for-Profit Law – ICNL) za aktivnost samofinanciranja upotrebljava izraz „ekonomska aktivnost“ i definira ga kao „redovito provođene trgovačke ili poslovne aktivnosti“, osim onih koje su tradicionalno bile uključene (to jest, prodaja karata za kulturna događanja, školarine na obrazovnim institucijama i naknade pacijenata u neprofitnim bolnicama).
- Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) koristi izraz „samofinanciranje“ za aktivnosti kojima organizacije civilnog društva ostvaruju prihode, uključujući članarine, naknade za usluge, prodaju proizvoda, korištenje nepokretne i pokretne imovine, korištenje nematerijalne imovine i ulagačke kamate.
- U Hrvatskoj se izrazi „samofinanciranje“, „ekonomske aktivnosti“ i „komercijalne aktivnosti“ koriste kao sinonimi za označavanje aktivnosti koje mogu, ali ne moraju biti vezane za misiju, a koje organizacije civilnog društva poduzimaju da bi ostvarile prihode.



## Definicija

- **Socijalno poduzetništvo NESsT definira kao poslovne pothvate potaknute misijom koje provode organizacije civilnog društva. Cilj projekata socijalnog poduzetništva jest povećati finansijsku održivost organizacija civilnog društva stvaranjem nevezanih izvora prihoda i istodobnim povećanjem učinaka misije organizacije.**
- **Prema mišljenju ICNL-a „najvažnije je pitanje stupanj do kojeg bi neprofitnim organizacijama trebalo dopustiti da se bave ekonomskim ili komercijalnim aktivnostima, a da ne izgube svoj neprofitni status“.**



# BIH – prema zakonu

Udruga odnosno zaklada može obavljati gospodarske djelatnosti samo ako je osnovna svrha takvih djelatnosti ostvarivanje ciljeva utvrđenih statutom..

Udruga ili zaklada mogu obavljati nesrodne djelatnosti (gospodarske djelatnosti koje nisu izravno povezane sa ostvarivanjem osnovnih statutarnih ciljeva udruga i zaklada) samo preko posebno osnovanog pravnog lica.

Godišnji prihodi od takve nesrodne djelatnosti udruge ili zaklade umanjeni za rashode ne mogu biti veći od jedne trećine godišnjeg proračuna ove organizacije, ili 10.000 KM; tj. od onog iznosa koji je veći.

Dobit koju udruga ili zaklada ostvare iz nesrodnih gospodarskih djelatnosti može se upotrijebiti samo za ostvarivanje ciljeva koji se utvrde statutom.

Nije dopušteno izravno ili neizravno dobiti i druge materijalne koristi ostvarene iz djelatnosti udruge ili zaklade: osnivačima, članovima udruge, članovima upravljačkih organa, odgovornim osobama, radnicima ili donatorima.

Ograničenje iz prethodne točke se ne odnosi na naknade za rad ili naknade troškova tim osobama u vezi sa ostvarenjem zakonitih ciljeva i aktivnosti utvrđenih statutom udruge ili zaklade.

Ograničenja iz ovoga člana neće utjecati na imovinu udruge i zaklade iz članka 46. navedenoga zakona.

**Sukladno članku 6. istog zakona udruzi ili zakladi se može zakonom ili delegiranjem od strane nadležnog organa povjeriti, da u okviru svoje djelatnosti vrši javna ovlaštenja.**



# Način prikupljanja sredstava - BiH

- ❖ dobrovoljne priloge i poklone javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste;
- ❖ državne subvencije ili ugovor sa državom, javnim institucijama, fizičkim i pravnim licima, kako domaćim tako i stranim;
- ❖ prihod od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda;
- ❖ prihod stečen kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruga ili fondacije, kako je određeno statutom.
- ❖ U zakonu o udrugama i zakladama FBIH, [1] u poglavljju VI – Imovina udruga i zaklada, u članku 38 pod red.br. 5. . naveden je i prihod stečen obavljanjem gospodarske djelatnosti



# Oblici samofinanciranja

- Članarine
- Prodaja usluga
- Prodaja proizvoda
- Korištenje materijalne aktive (nepokretne i pokretne imovine)
- Korištenje nematerijalne aktive
- Prihodi od kamata i dividendi



 **JELENA**

The logo for JELENA, featuring a stylized red female symbol followed by the word "JELENA" in a bold, black, sans-serif font.



# Samofinanciranje i socijalni

## poduzetnici

- Neprofitne organizacije se upuštaju u aktivnosti socijalnog poduzetništva prvenstveno da bi osnažile svoje finansijske resurse i promicale svoju misiju i ciljeve ili oboje.
- S jedne strane neprofitne organizacije mogu biti zainteresirane isključivo za ostvarenje zarade za financiranje programa osnovne misije.
- U tim slučajevima organizaciju ne interesira promicanje društvene misije neposredno kroz samofinanciranje, nego posredno kroz primjenu prihoda od aktivnosti za unapređenje svoje društvene misije. Kao primjer može poslužiti organizacija umirovljenika koja pokrene tiskaru i prihode od iste koristi za financiranje svojih projekata. Takva bi se aktivnost smatrала nepovezanim s njenom misijom.



# Samofinanciranje i socijalni

## poduzetnici - II

- S druge strane, neprofitne organizacije mogu prvenstveno koristiti strategiju samofinanciranja za unapređenje svoje društvene misije. Na primjer, organizacija čija je društvena misija pružanje mogućnosti obrazovanja i pomoći u zapošljavanju na kamenoklesarskim proizvodima za osobe liječene od PTSP može početi prodavati svoje proizvode koje polaznici proizvode da bi pokrili troškove materijala i platili instruktore tj. učitelje. Ta bi se aktivnost smatrala povezanom sa njezinom misijom.



# Samofinanciranje i socijalni poduzetnici

- Ovakvi ciljevi nisu međusobno isključivi, kao ni finansijski i društveni ciljevi koji motiviraju neprofitne organizacije da započnu aktivnosti samofinanciranja.
- Neprofitne organizacije često žele ostvariti i finansijske i društvene ciljeve kroz aktivnosti samofinanciranja. U svakom od ovih slučajeva ciljevi aktivnosti samofinanciranja i odnos tih aktivnosti prema glavnoj misiji organizacije snažno utječu na uspjeh aktivnosti i mogu imati važnu ulogu u određivanju zakonskog pristupa tim aktivnostima.
- U Bosni i Hercegovini je praksa da se neprofitne organizacije financiraju putem projekata koje podržavaju donatorske (pretežno međunarodne) organizacije kojih je sve manje u Bosni i Hercegovini. Dio tih sredstava namijenjen je za administrativne i uredske troškove, a veći dio za izravne projektne aktivnosti.



- Trend je takav da donatori sve više smanjuju udio koje je predviđen za uredske troškove pa su organizacije prinuđene da iznalaze način za financiranje ove vrste troškova.
- Zbog povlačenja većeg broja međunarodnih organizacija iz Bosne i Hercegovine neke organizacije su prestale provoditi svoje aktivnosti a neke će u skorijoj budućnosti morati pronaći izvore samofinanciranja tj. okrenuti se socijalnom poduzetništvu.



# Samofinanciranje i socijalni poduzetnici

- Kod prikupljanja sredstava neprofitne organizacije nastoje uvjeriti druge da njihove aktivnosti proizvode vrijednosti i da će proizvesti neku opće društvenu tj. javnu korist, te tako namiču sredstva za organizaciju.
- Kod samofinanciranja organizacija proizvodi neku vrijednost u vidu proizvoda ili usluge koja se može prodati, te se obraća potencijalnim kupcima.
- Samofinanciranje tj. socijalno poduzetništvo u posljednjih dvadesetak godina je doživjelo ubrzan razvoj čime je konkurenca u neprofitnom sektoru značajno porasla.



organizacije teže ka samofinanciranju, međutim nisu sve organizacije u mogućnosti i ne posjeduju resurse, znanje i sposobnosti da se bave aktivnostima koje donose prihode koji se mogu koristiti za ostvarenje ciljeva i misije koja je postavljena pred organizaciju.

- ◉ Dok su potencijalne koristi od socijalnog poduzetništva velike, za mnoge neprofitne organizacije ulazak na tržište znači ulazak na nepoznato područje koje zahtjeva vještine koje nisu stekli tijekom svojega profesionalnog rada.
- ◉ Ovo predstavlja nov izazov voditeljima neprofitnih organizacija koje se moraju pripremiti za jedinstvene rizike i zahtjeve poduzetništva, pobrinuti se da se aktivnostima pristupa na odgovoran način i bez ugrožavanja osnovne misije i duha organizacije te da se zaštite ugled i vrijednosti organizacije i neprofitnog sektora općenito.



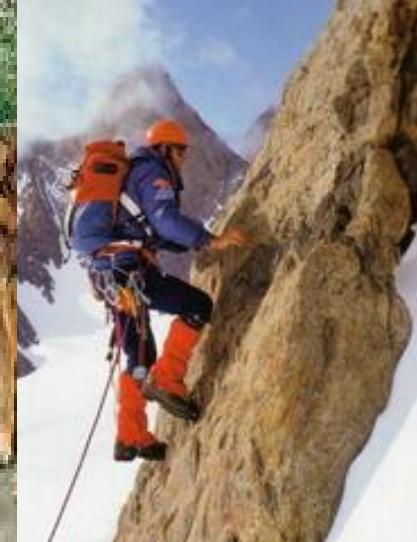
# Socijalni poduzetnici

- Danas su u porastu neprofitne organizacije, koje vode ljudi s menadžerskom i poduzetničkom pozadinom. Tako se rađa jedna nova vrsta poduzetnika poznatog pod nazivom socijalni poduzetnik, koji se susreće s istim izazovom kao i njegov profitni partner – a to je rizik.
- Socijalni poduzetnik identificira praktična rješenja socijalnih problema kombiniranjem inovacije, raspoloživih resursa i prilika.
- Obvezani stvaranju društvene vrijednosti, ti poduzetnici identificiraju nove procese, usluge i proizvode, ili jedinstvene načine kombiniranja provjerene prakse s inovacijama u svrhu rješavanja kompleksnih društvenih problema.
- Bez obzira na to je li njihov rad usmjeren na razvoj poduzeća, zdravstvo, obrazovanje, okoliš, uvjete rada ili ljudska prava, socijalni poduzetnici su ljudi koji uočavaju navedene probleme i vide ih kao priliku za transferiranje društva



## Socijalni poduzetnici

- ❖ Socijalni poduzetnici imaju iste osobine kao njihovi profitni kolege i to:
  - inovativnost,
  - razumno preuzimanje rizika,
  - samouvjerenost, uporan rad,
  - postavljanje ciljeva i
  - odgovornost.
- ❖ Razlika je samo u tome što su tradicionalni poduzetnici za svoje aktivnosti potaknuti nekim od razloga koji se grupiraju u: profit, samostalnost i zadovoljstvo, dok su socijalni poduzetnici motivirani društvenim koristima.
- ❖ Potrebno je istaći još jednu osobinu socijalnog poduzetnika koja se razlikuje od njegovih tradicionalnih kolega a to je veća :  
**etičnost i društvena odgovornost**





- Istovremeno obje vrste poduzetnika posjeduju sposobnost uočavanja problema, pronalaženja rješenja i upornost u njihovu provođenju.
- Socijalni poduzetnici osnivaju profitna ili neprofitna poduzeća, tj. pravni oblik gospodarskog entiteta ovisi o strateškoj odluci odnosno najboljem načinu ostvarenja cilja.
- Pragmatični su u pitanju ograničenja tržišne ekonomije i ustajni su u pronalaženju načina korištenja tržišta za pomoć ugroženim društvenim skupinama.



# Socijalni poduzetnici

- William Drayton, jedan od prvih zagovornika i teoretičara socijalnog poduzetništva je istakao da
- „Postoji mnogo kreativnih, altruističnih, etičnih ljudi s inovativnim idejama.
- No samo jedan od tisuću posjeduje i poduzetničku kvalitetu potrebnu za pokretanje velikih društvenih promjena”



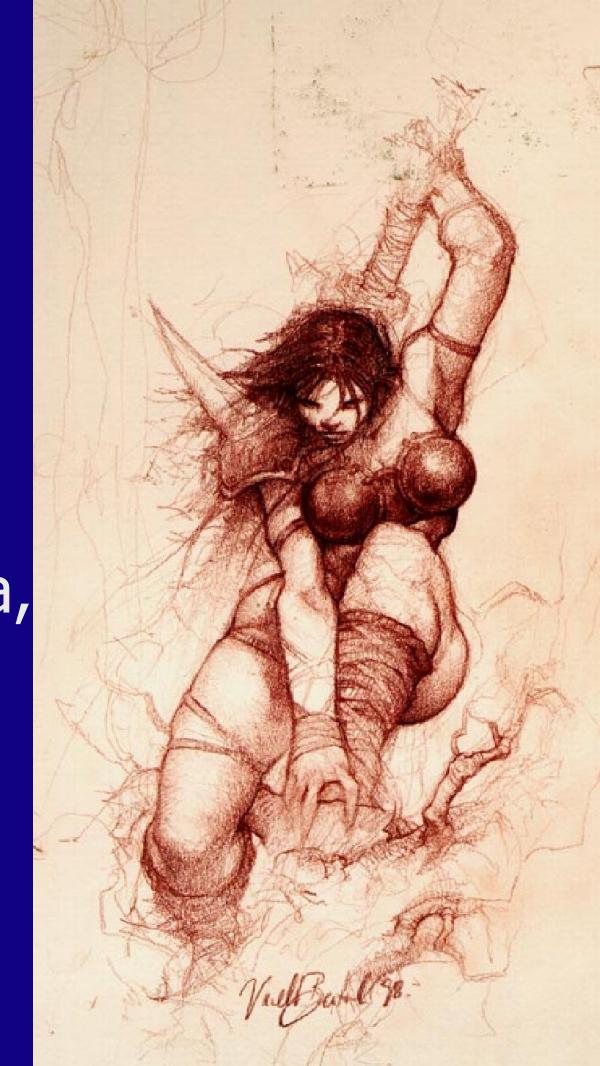
## Socijalni poduzetnici:

- prilagođavaju misiju u cilju stvaranja i održavanja društvene vrijednosti (ne samo privatne vrijednosti),
- prepoznaju nove prilike koje služe navedenoj misiji i prepuštaju im se,
- objedinjuju procese kontinuirane inovacije, adaptacije i učenja,
- nisu ograničeni trenutačno raspoloživim resursima i
- teže ostvarivanju maksimalnog outputa uz dane uvjete.



# Karakteristike lidera neprofitnih organizacija

- Prihvatanje promjene kao nečeg dobrog,
- Odvažnost,
- Sposobnost dugog rada,
- Kreativnost i inovativnost,
- Želja da se bude lider u oblasti,
- Dinamičnost,
- Gledanje naprijed,
- Izdržljivost,
- Posjedovanje dobrih organizacijskih vještina,
- Posjedovanje i razumijevanje bazičnih poslovnih vještina,
- Timski radnik,
- Prihvaća izazove,
- Spreman i u mogućnosti pregovarati, i
- Spremnost na preuzimanje rizika.





# *Potreba za socijalnim poduzetnicima*

- Zbog čega su za rješavanje velikih društvenih problema potrebni socijalni poduzetnici?
- Samo poduzetnici imaju volju i upornost potrebnu za transformaciju čitavog sustava.
- Zadaća socijalnog poduzetnika je da prepozna probleme u društvu i pronađe nove načine njihovog rješavanja, i to promjenom sustava, širenjem rješenja i uvjeravanjem čitavog društva u poduzimanje novih koraka.



# Faze u poduzetničkom procesu

- ❖ Ako neprofitna organizacija razmatra mogućnost financiranja jednog dijela svojih aktivnosti i/ili postojanja komercijalnih aktivnosti tj. socijalnog poduzetništva, onda prvo treba da postavi sebi nekoliko pitanja, tj. da pronađe odgovore na ista.
- ❖ Neka od njih koja su najosnovnija su: **ima li organizacija dostatno resursa za pokretanje poslovne aktivnosti**, koji su to proizvodi i usluge koje su potrebne tržištu a organizacija bi ih mogla prodavati, može li organizacija biti konkurentna na tržištu itd.
- ❖ Potrebno je također postaviti neka pitanja kao npr. **kako će se krajnji proizvodi ili usluge povezati sa ciljevima i misijom organizacije** tj. hoće li negativno djelovati na istu može li misija ili ciljevi organizacije pozitivno pomoći u promicanju prodaje proizvoda ili usluga itd.



- ➊ Također je odmah na početku potrebo postaviti pitanje o tome jesu li mogući povezivanje poduzetničkih aktivnosti sa ostvarenjem ciljeva i misije organizacije ili je potrebno tražiti druge aktivnosti koji nisu povezani sa misijom i ciljevima, a koji će poslužiti kao izvor prihoda koji će u konačnici poslužiti za ostvarenje tih ciljeva, sukladno svrhom postojanja neprofitnih organizacija.
- ➋ Brojne su pitanja na koja neprofitna organizacija treba pronaći odgovore, te brojne aktivnosti koje treba poduzeti prije početka bavljenja poduzetničkim aktivnostima.



# Aktivnosti – Connors T.D.

- Connors T.D. kako bi pomogao organizacijama civilnog društva u planiranju socijalnog poduzetništva, u svojoj knjizi nabrala sljedeće aktivnosti koje neprofitna organizacija treba poduzeti kako bi se uključila i sudjelovala u poduzetničkom procesu:
  - razvoj nove ideje ili proširenje starih ideja,
  - studiranje ideje,
  - pripremna poslovnog plana, marketing plana i studije izvodivosti,
  - traženje financiranja
  - implementacija planova



# *NESsT metodologija -koraci*

## 1. organizacijska spremnost:

1. organizacija istražuje mnoge svoje institucionalne aspekte kako bi odredila je li spremna za socijalno poduzetništvo.
2. Organizacija zatim procjenjuje ideje prema poduzetničkim kriterijima i svojim osnovnim sposobnostima.

## 2. Preliminarna studija izvedivosti:

1. Preliminarna studija izvedivosti istražuje jednu ili više potencijalnih poslovnih ideja, otkriva problematična područja, isključuje ideje koje nisu održive prije nego li se uloži previše vremena u njihovo istraživanje i razvoj.
2. Nakon provođenja ove studije, organizacija će biti sposobna odlučiti ima li smisla do kraja razviti poslovni plan za ovu ideju za socijalno poduzetništvo ili bi trebalo istražiti druge ideje.



## 1. Studija izvodivosti:

1. studija izvodivosti pomaže poduzetnicima da realistično procijene predloženi projekt i njegovu sposobnost da ostvari njihove ciljeve.
2. U ovoj fazi organizacija provodi dubinsko istraživanje tržišta (uključujući tržišne ankete) i razvija projekcije prihoda.

## 2. Poslovni plan: Poslovni plan jest stručni dokument koji pomaže organizacijama u provedbi svojih projekata socijalnog poduzetništva, uključujući financijske i marketinške strategije.



# Faze prije pokretanja

Definiranje poslovnog koncepta

Koja je svrha biznisa?  
Što poduzetnik želi ostvariti biznisom?

Studij tržišta proizvoda

Istraživanje proizvoda: Je li proizvod/usluga potreban? Stvarno?  
Istraživanje tržišta: Tko će kupovati? Gdje se nalaze kupci? Koje su im želje? Koji konkurenți postoje?

Financijsko planiranje

Financijske projekcije: Kakva je gotovina potrebna?  
Kakve će prihode ostvariti? Koliki se očekuju troškovi?  
Što se ulaže? Posuđeno? Što je potrebno da se ispune Operativni zahtjevi?

Implementacija pred početak

Biti spreman za početak: Poduzetnik mora naći resurse, Nabaviti početne zalihe, zaposliti ljudi i dobiti potrebna odobrenja, dozvole, zakupe, postrojenja i opremu



# Poslovni plan

1. odluka o osnivanju poduzeća,
2. analiza svojih sposobnosti i mogućnosti,
3. izbor proizvoda ili usluge,
4. istraživanje tržišta,
5. predviđanje prihoda od prodaje,
6. izbor lokacije,
7. izrada plana proizvodnje,
8. izrada plana marketinga,
9. izrada plana organizacije,
10. izrada plana pravnih aktivnosti,
11. izrada plana osiguranja,
12. izrada plana računovodstva
13. izrada finansijskoga plana i
14. pisanje popratnoga pisma.





# *Održivost neprofitnih organizacija*

- Postoje različita tumačenja održivosti neprofitnih organizacija i prema tome i različite percepcije.
- Pojam održivosti ili samoodrživosti nema preciznu definiciju, a jedna od obuhvatnijih je definicija koju je dala Svjetska banka (World Bank) a prema istoj postoji dvije vrste održivosti:
  - operativna i
  - financijska održivost.



# Operativna održivost

- Operativna održivost je situacija kada nevladina organizacija ima mogućnost za implementaciju programa baziranu na raspoloživim resursima nevladine organizacije u vidu:
  - opreme,
  - vozila,
  - ljudskog potencijala,
  - materijala,
  - prostora za rad itd.



# Financijska održivost

- Financijska održivost je situacija kada nevladina organizacija ima mogućnost za pravilnu implementaciju svoga programa baziranu na operativnoj održivosti i raspoloživim fondovima kojima se pokrivaju svi izravni, neizravni i projektni troškovi.
- Raspoloživi fond je onaj koji je proizvela sama nevladina organizacija svojim djelatnostima i resursima.
- Jedan dio financijske održivosti nevladina organizacija može riješiti i srednjoročnim ugovorom sa vladom (bilo koja razina) kojim se ona obvezuje financirati neke programe koji su sukladni prioritetima lokalne zajednice.



# Održivost neprofitnih organizacija

- ❖ Neprofitne organizacije je neophodno stalno jačati kako bi se osigurala njegova dugoročna samoodrživost.
- ❖ Održivost se može također promatrati sa nekoliko različitih aspekata:
  - Institucionalna održivost
  - Financijska održivost
  - Održivost projekata
  - Održivost kroz izgradnju kapaciteta ljudskih resursa
  - Održivost kroz formiranje mreže.
- ❖ Potpuna održivost bi bila kada bi organizacija bila 100% održiva u svim segmentima.
- ❖ Po rezultatima raznih istraživanja ne postoji ni jedna organizacija u BiH koja je 100% samoodrživa.



# KRAJ

# Pitanja?



prof.dr.sc. Zdenko Klepić