

Sveučilište u Zagrebu  
FILOZOFSKI FAKULTET  
Odsjek za sociologiju

DIPLOMSKI RAD

SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
HRVATSKOJ

Studentica: Blažena Šćavina

Mentor: Izv. Prof. Dr. sc. Mirko Bilandžić

Zagreb  
Lipanj, 2016.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
2. CILJEVI SVRHA.....	5
3. POLAZIŠTA I HIPOTEZE.....	5
4. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO.....	7
4. 1. Epistemologija pojmova.....	7
4. 1. 1. Element <i>poduzetništva</i> .....	7
4. 1. 2. Element <i>socijalno</i> .....	10
4. 2. Socijalno poduzetništvo.....	10
4. 3. Socijalni poduzetnik/ica.....	13
4. 4. Socijalno poduzetništvo- povijesni pregled.....	14
4. 5. Hrvatski kontekst razvoja socijalnog poduzetništva.....	16
4. 6. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.....	19
4. 7. Sagledavanje socijalnog poduzetništva kroz perspektivu socioloških teorija.....	20
4. 7. 1 Perspektiva Giddens-ove teorije strukturacije.....	21
4. 7. 2. Perspektiva teorije društvenog kapitala.....	22
4. 7. 3. Perspektiva teorije društvenih pokreta.....	23
4. 8. Hrvatski kontekst razvoja društvenog poduzetništva kroz perspektive socioloških teorija.....	24
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA- STUDIJE SLUČAJA.....	29
5. 1. Udruga RODA - Roditelji u akciji.....	30
5. 2. Centar za socijalnu inkluziju Šibenik.....	31

5. 3. Projekt ebanka d.d. - Etična banka.....	32
5. 4. Udruga za kreativni razvoj- Slap.....	33
5. 5. DEŠA Dubrovnik.....	34
5. 6. DES.....	35
6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	36
6. 1. Definicija pojmova.....	36
6. 2. Kontekst nastanka i razvoja koncepta DOP-a.....	37
6. 3. Kontekst nastanka i razvoja koncepta DOP-a- Hrvatska.....	41
6. 4. Kompleksnost koncepta DOP-a kroz oči kritičara.....	43
6. 5. DOP iz perspektive socioloških teorija.....	49
6. 5. 1. Perspektiva Giddens-ove teorije strukturacije.....	50
6. 5. 2. Perspektiva teorije društvenog kapitala.....	50
6. 5. 3. Perspektiva društvenih pokreta.....	51
7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA (DOP).....	51
7. 1. HEP d.d.....	52
7. 2. HT- grupa d. d.....	54
7. 3. Adris d. d.....	55
7.4. INA d.d.....	56
7.5. Pliva d.o.o.....	57
7.6. Agrokor d.d.....	58
8. ZAKLJUČAK.....	59
BIBLIOGRAFIJA.....	63

SAŽETAK.....	68
ABSTRACT.....	68

## 1. UVOD

Socijalno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje javljaju se kao odgovor na složene procese transformacije društvenih struktura i globalnu krizu vrijednosti. Kristalizira se potreba kako za inovativnim rješenjima u bavljenju socijalnim pitanjima, tako i za promjenom negativnog imidža poslovnog svijeta u javnosti. Ovi fenomeni stoga predstavljaju društvenu promjenu, i strukturalnu i vrijednosnu. U vremenu u kojem ekonomski akteri u svojoj moći sjede uz bok onim političkim, itekako su nam potrebni oni koji će tu istu moć koristiti za opće, a ne jedino vlastito dobro. Isto nam je tako potrebna „snaga odozdo“, socijalni poduzetnici u vidu pojedinaca i organizacija koji će inovativnim idejama pomoći popuniti praznine socijalne države u nestajanju.

Socijalno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje možda zaista imaju kapacitet za bitne promjene i transformaciju svijeta u kojem živimo u jedan ljepši i pravedniji svijet budućnosti, a jesu li ova očekivanja realna, ovisi o suštinskim vrijednostima kojima će se socijalni/društveno odgovorni poduzetnici voditi.

Bavljenje ovim temama posebice je važno za hrvatsko društvo. Svjedoci smo ekonomske krize golemih razmjera koja je rezultirala ogromnom stopom nezaposlenih, značajnim brojem siromašnih te još uvijek nezaustavljivim trendom iseljavanja mladih iz zemlje. U ovakvoj situaciji, model socijalnog poduzetništva za neke postaje slamka spasa, odnosno strategija preživljavanja, a zadružni oblik poslovanja doživljava svojevrsnu popularizaciju.

Hrvatska je specifična i kada govorimo o važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja. Naime, hrvatski poslovno poduzetnički sektor još uvijek ima puno za napraviti u oslobađanju od stigme sumnjive privatizacije iz devedesetih i tzv. ortakluka iz konteksta kojih je proizašla pejorativna sintagma „hrvatska posla“, nastala u narodu.

I socijalno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje svjetski su trendovi i kao takvi odražavaju se i na hrvatski kontekst. Ipak, specifičnost hrvatskih povijesnih, političkih i socijalnih okolnosti, daje im pomalo drugačiju ulogu i posebnu važnost. Iz navedenih razloga smatramo važnim obraditi ove fenomene kroz prizmu sociologije.

## **2. CILJEVI I SVRHA**

Pojmovi socijalno poduzetništvo, kao i društveno odgovorno poslovanje relativno su novi i često fluidnih određenja. Prvi od ciljeva ovog rada bit će nam zato definirati i analizirati pojmove socijalnog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja, te nekih srodnih pojmova (socijalne inovacije, socijalni poduzetnik, socijalno poduzeće; korporativno državljanstvo, održivi razvoj) u cilju utvrđivanja ključnih epistemoloških distinkcija i konvergencija.

Nadalje, istraživanjem literature steći ćemo dublji uvid i opisati ulogu globalnih trendova za nastanak ovih fenomena. Utjecaj istih istražiti ćemo i unutar hrvatskog društvenog konteksta, posebno se osvrćući na specifičnosti društveno/političko/ekonomskog okvira za prakse socijalnog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

U tu svrhu, kvalitativnom ćemo metodom studija slučaja na temelju sekundarnih izvora pregledno opisati aktivnosti nekih od relevantnih aktera na području socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj, njihove misije, ciljeve i vrijednosti kojima se vode.

Kvalitativnom analizom sadržaja nekih relevantnih sekundarnih izvora (internetskih stranica, izvješća o održivosti, tematsko vezanih članaka u tiskovinama...) istražiti ćemo i na koje načine deset (po ostvarenoj dobiti u 2014. godini) najuspješnijih tvrtki na hrvatskom tržištu prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. Cilj će nam biti uvid o zastupljenosti i relevantnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja za tvrtke koje posluju u Hrvatskoj. U tu ćemo se svrhu baviti komparacijom i diferencijacijom praksi različitih tvrtki u cilju deskripcije, te smjernica za klasifikaciju i definiciju istih.

## **3. POLAZIŠTA I HIPOTEZE**

Socijalno poduzetništvo, kao i društveno odgovorno poslovanje najčešće su sagledavani kroz teorije iz područja ekonomije. Nas svakako zanima holistički pristup, kojim ćemo bolje razumjeti širi društveni kontekst, dinamiku, učinke i istinsku narav ovih fenomena.

Jedan od rijetkih pokušaja konceptualizacije socijalnog poduzetništva unutar socioloških teorija dali su Mair i Marti (2006) koji se koriste kombinacijom teorije strukturacije, društvenog kapitala i teorijom društvenih pokreta u nastojanju pronalaženja teorijskog okvira za razumijevanje socijalnog poduzetništva (Vidović, 2012). Slijedit ćemo ovaj teorijski obrazac i primijeniti ga kako na razumijevanje fenomena socijalnog poduzetništva, tako i društveno odgovornog poslovanja.

Generalno govoreći, kvalitativna istraživanja ne teže otkrivanju općih zakonitosti, već razumijevanju određenog socijalnog konteksta koji je upravljani značenjima koja mu pridaju sudionici tog konteksta. Cilj je steći što bolji uvid i razumijevanje socijalnih pojava na temelju opsežnog prikupljanja deskriptivnih podataka (Mejovšek, 2005). Konačni cilj kvalitativne analize je sistematizacija empirijskog materijala (Halmi, 2003). U našem slučaju, ona će služiti dubljem uvidu u temu rada te slojevitom promišljanju početnih teorijskih hipoteza.

Polazimo od teze kako su i socijalno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje kompleksni fenomeni. Oni su istovremeno odraz pozitivnih i negativnih društvenih trendova. Kada govorimo o socijalnom poduzetništvu misli se na supostojanje napora za kreiranjem socijalno osjetljivijeg i pravednijeg društva s jedne strane, globalnog trenda marketizacije koja se očituje u slabljenju moći političkih aktera.

Kada govorimo o društveno odgovornom poslovanju, misli se na supostojanje napora za kreiranjem socijalno osjetljivijeg i održivog društva s jedne strane, i namjerno zavaravajućeg manipuliranja emocija potrošača u cilju maksimalizacije vlastite koristi, s druge strane.

Početne hipoteze:

*Fenomen socijalnog poduzetništva dvojne je naravi- on može biti izraz težnje za aktivnim stvaranjem boljeg društva, ali i sredstvo i rezultat marketizacije u socijalnoj sferi.*

*Fenomen društveno odgovornog poslovanja dvojne je naravi- on može biti izraz težnje za stvaranjem boljeg društva, ali i taktika vođena prvenstveno borbom za vlastitu korist.*

Iako shvaćamo kako je složenost oba koncepta prelazi perspektive ovih hipoteza, postavljamo ih kao polazne točke za dublje razumijevanje ovih složenih fenomena.

## 4. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO

### 4. 1. Epistemologija pojmova

Socijalno poduzetništvo, socijalno poduzeće, socijalne inovacije, socijalni poduzetnik... Svi se ovi pojmovi koriste u zajedničkom kontekstu poslovanja u službi društvene dobrobiti. Autori ih tumače na različite načine što je razumljivo budući da je većinom riječ o fenomenima u razvoju. Ono što socijalno poduzetništvo čini kompleksnim je supostojanje ideje „poduzetništvo“ i „socijalno“ u istom pojmu.

Kako bi dublje razumjeli fenomen, krenut ćemo od jezične analize pojmova koji je tvore.

#### 4. 1. 1. Element *poduzetništva*

Izraz „poduzetnik“ datira iz francuske ekonomije sedamnaestog i osamnaestog stoljeća i označava pojedince koji stimuliraju ekonomski napredak nalazeći tehnike i načine kako stvari činiti bolje. Shvaćanje poduzetništva prije dvadesetog stoljeća temeljila se na idejama Say-a i Schumpeter-a. (Dees, 1998). Početkom 19. stoljeća francuski ekonomist Jean Baptiste Say, poduzetnika je opisao kao osobu koja prebacuje ekonomske resurse iz područja niske u područje visoke produktivnosti i veće dobiti. Samo stoljeće kasnije, austrijski ekonomist Joseph Schumpeter u poduzetnicima vidi snagu potrebnu za pokretanje ekonomskog napretka, a zbog čijeg odsustva bi gospodarstva postala statična, strukturno nepokretna i podložna propadanju. *„Poduzetnički duh prepoznaje poslovne prilike – bilo da se radi o materijalima, proizvodima, uslugama ili trgovini – i organizira poduhvate kojima bi se te prilike iskoristile i implementirale. Prema Schumpeter-u, uspješno poduzetništvo pokreće lančanu reakciju, ohrabrujući druge poduzetnike da ponove i promoviraju inovaciju do točke „kreativnog razaranja“ - stanja u kojem novi poslovni poduhvat i svi uz njega*



*vezani poduhvati učine postojeće proizvodne, uslužne i poslovne modele zastarjelima“* (Martin; Osberg: 5)<sup>1</sup>.

Suvremeni teoretičari oslanjaju se na tradicionalno shvaćanje poduzetništva, ali središtu definicije dodaju nove fokuse. Tako Peter Drucker naglašava sposobnost viđenja prilike za stvaranje nove vrijednosti tamo gdje ostali vide jedino probleme. Za Drucker-a nije dovoljno biti pokretač poslovanja da bi se nekog zvalo poduzetnikom jer ključni je element definicije poduzetništva za njega i dalje inovacija i poduzetnik koji stalno u promjenama uviđa prilike i kapitalizira ih. Naglašava i kako poduzetništvo nije definirano motivom profita. Ono može biti vođeno i drugim motivima, a najbolji primjer za to vidi u razvoju modernih sveučilišta, pogotovo američkih (Dees, 2009).

Howard Stevenson, profesor na *Harvard Business School*, je na temelju vlastitog istraživanja proširio definiciju Drucker-a i poduzetnicima dodijelio još jednu osobinu: oni će pokušati ostvariti svoje vizije bez obzira na ograničenost vlastitih resursa. Drugim riječima, poduzetnici su spremni mobilizirati resurse drugih u cilju ostvarenja svoje poduzetničke vizije (Dees, 2009).

Iz navedenih definicija možemo zaključiti kako iste ne ograničavaju poduzetništvo na djelatnost usmjerenu na maksimiziranje isključivo vlastitog i/ili vlasničkog profita.

Svaki od teoretičara opisuje i obogaćuje razumijevanje poduzetništva. Ovo je razumljivo ako imamo u vidu da je riječ o kratkom povijesnom pregledu razvoja i interpretacije pojma. Smatramo, ipak, kako su mnoge stavke u ovim definicijama ograničavajuće i mogu se shvatiti samo uvjetno. Primjerice, Schumpeter-ovo naglašavanje krucijalnosti elementa inovativnosti i lančane reakcije<sup>2</sup>. Znači li to kako se poduzetnicima mogu smatrati jedino osobe poput Steve-a Jobs-a, Mark-a Zuckerberg-a, Bill-a Gates-a i sličnih koji su svojim inovativnim poslovnim projektima utrljali sasvim nove putove povijesti? Naravno, da ne. Neka kreativna i inovativna rješenja nikada neće biti tako utjecajna. Neke promjene u dizajnu, primjerice, svidjet će se jednoj grupi potrošača, ali ne i drugoj i to je sasvim dovoljno za uspješnost poduzetničkog pothvata.

---

<sup>1</sup>Martin, Osberg. Socijalno poduzetništvo. Preuzeto s URL: <http://actnow.hr/wp-content/uploads/2009/12/brosuraSocPod.pdf> Pristup ostvaren 21. travnja 2016. godine.

<sup>2</sup>...*uspješno poduzetništvo pokreće lančanu reakciju, ohrabrujući druge poduzetnike da ponove i promoviraju inovaciju do točke "kreativnog razaranja" - stanja u kojem novi poslovni poduhvat i svi uz njega vezani poduhvati učine postojeće proizvodne, uslužne i poslovne modele zastarjelima* (Martin, Osberg. Socijalno poduzetništvo. Preuzeto s URL: <http://actnow.hr/wp-content/uploads/2009/12/brosuraSocPod.pdf> Pristup ostvaren 21. travnja 2016. godine).

I Drucker-ovo inzistiranje na elementu inovativnosti smatramo suvišnim. Po njegovom shvaćanju, primjerice, vlasnik tvrtke koja se bavi prodajom mješovite robe ne može se nazvati poduzetnikom jer puko pokretanje poslovne djelatnosti koje je slično brojnim drugim na tržištu, on ne smatra inovativnim, pa tako ni poduzetničkim. Ne slažemo se ni sa takvom ograničenošću definicije jer smatramo kako je svaka poslovna inicijativa u različitoj mjeri inovativna. Trgovina mješovitom robom neće biti prva na svijetu, a možda ni u kvartu, ali ipak na tržištu nudi vlastiti element inovativnosti. Bilo da je riječ o ljubaznosti zaposlenika/ca, niskim cijenama, ponudi asortimana ili pukoj specifičnosti prostorne pozicije, mišljenja smo kako svako od ovih obilježja predstavlja svojevrsni, pa makar i minimalni, element inovativnosti.

Howard Stevenson jezgrovito definira poduzetništvo kao potjeru za prilikom bez obzira na razmjer kontroliranih resursa. I ovdje proširenje definicije u smjeru spremnosti poduzetnika na mobiliziranje tuđih resursa ne smatramo ključnim i jedinstvenim obilježjem poduzetništva. Osoba koja želi pokrenuti poslovni projekt oslanjajući se isključivo na vlastite resurse, te ne bi pristala na pokretanje istog kada bi morao/la tražiti resurse od drugih, ne može se samo iz tog razloga ne smatrati poduzetnikom.

Sve u svemu, poduzetništvo se može opisivati široko i usko gledano. Nije upitna vrijednost svakog teoretskog doprinosa opisu ovog kompleksnog pojma. Ipak, mišljenja smo kako je najbolje pristupiti njegovoj definiciji držeći se čim više njene biti.

Na kraju, smatramo kako je najprimjerenija definicija poduzetnika ona koju nudi pravni rječnik: „*poduzetnik- osoba koja ulaže svoj kapital u neki pothvat na svoj rizik i korist. U užem smislu to je javni član tajnog društva*“ (Vidaković Mukić, 2015:930).

Niti jedna od navedenih definicija i opisa ne govori o načinu raspodjele stečenog profita kao bitnoj stavci u određenju pojma poduzetništvo. Drugim riječima, iako je za mnoge autore profit središnji motor poduzetništva, ovo ne isključuje druge motive za bavljenje poduzetništvom (Muir i Marti, 2004), kao ni načine upravljanja poduzetničkom djelatnošću koje ne bi bile usmjerene jedino trenutnoj maksimalizaciji profita.

#### 4. 1. 2. Element *socijalno*

„Gledano široko, termin „socijalno“ se odnosi na inicijative usmjerene pomaganju drugima“ (Prabhu, 1999 prema Muir i Marti, 2004).

U hrvatskom kontekstu umjesto socijalno, neki autori koriste i izraz *društveno poduzetništvo*. Mišljenja smo kako je za preciznije određenje fenomena ipak riječ socijalno bolji izbor. Iako izraz „socijalno može imati konotaciju socijalnog statusa, siromaštva, krajnje bijede ili socijalnog slučaja“ (Vidović, 2012:24), u kontekstu poduzetništva, on „jasno upućuje na angažiranost u socijalnoj sferi, području koje označavaju različita djelovanja usmjerena prema postizanju blagostanja“ (Vidović, 2012:24). Značenje termina „društveno“ smatramo preširokim. On asocira na participaciju i/ili angažiranost cijeloga društva, a unutar hrvatskog konteksta može podsjećati i na konstrukcije proizašle iz bivšega socijalističkog uređenja i tzv. društvenog vlasništva (Vidović, 2012).

Novodonesena Strategija razvoja usvojila je termin društveno poduzetništvo.

#### 4. 2. Socijalno poduzetništvo

Različiti autori imaju različito široko poimanje ovog kompleksnog fenomena. Yunus (2009) socijalno poduzetništvo shvaća u najširem smislu, odnosno kao „*svako nastojanje da se pomogne drugim ljudima. Ta inicijativa može biti ekonomskog i neekonomskog, profitnog i neprofitnog*“ (2009:42). Ovako široko postavljena definicija uključuje i filantropske aktivnosti pa se Yunus-ovo određenje fenomena socijalnog poduzetništva razlikuje od nekih drugih autora. Yunus (2009) razlikuje socijalno poduzetništvo i *socijalno poduzeće*. Ono je podvrsta socijalnog poduzetništva i u potpunosti je posvećeno rješavanju društvenih problema i brizi za okoliš, a njegova specifična i distinkcijska obilježja su slijedeća:

- U svojoj organizacijskoj strukturi ne razlikuje se od klasičnih poduzeća, ono upošljava radnike, stvara nove proizvode i pruža usluge te ih nudi potrošaču po cijeni koja je usklađena s njegovim ciljevima.

- Sama kompanija može ostvarivati profit, no ulagači koji je podupiru ne uzimaju nikakav profit, već samo nakon određenog vremena dobivaju iznos jednak svom izvornom ulaganju.
- Socijalno poduzeće nije dobrotvorna organizacija. Ono je poduzeće u svakom smislu. Ono mora pokriti sve troškove i istodobno ostvariti svoj društveni cilj.
- Umjesto da se stvoreni višak predaje ulagačima, on se ponovo ulaže u poduzeće. Na kraju se taj višak prenosi na ciljanu skupinu korisnika u obliku niže cijene, bolje usluge i veće dostupnosti.
- Nakon određenog vremena, ulagači dobivaju povrat uloženog novca, ali i dalje im ostaju jednaka vlasnička i upravljačka prava nad poduzećem Yunus (2009).

Yunus (2009) opisuje još jednu vrstu socijalnog poduzeća. U ovom slučaju ono posluje s ciljem maksimalnog povećanja profita, baš kao i ostale kompanije na slobodnom tržištu. No vlasnici socijalnog poduzeća ovog tipa su siromašni i nepovlašteni koji bi se profitom od rasta dividendi i vrijednosti dionica uspjeli financirati i izvući iz siromaštva.

Yunus (2009) predlaže i da se u svrhu privlačenja ulagača osnuju odvojena tržišta vrijednosnih papira, za koje predlaže da se zovu društvene burze. Tako bi ulagači unaprijed znali u kakva poduzeća ulažu, koje društvene vrijednosti poduzeće svojim poslovanjem nastoji razviti, te kakvu poslovnu politiku mogu očekivati.

Yunus (2009) smatra kako forme socijalnog poduzeća imaju snagu temeljitog mijenjanja društva temeljenog na postavkama suvremenog kapitalizma. On kapitalizam naziva polu-razvijenom strukturom zato što koncept slobodnog tržišta zasniva na „*jnodimensionalnom konceptu ljudskog bića*“ (Yunus, 2009:31). Jnodimensionalni je čovjek za njega konceptualni propust i temelji se na neshvaćanju ljudske prirode. Ta manjkava ideja pretpostavlja poduzetnika koji je odvojen od ostalih vidova života: od svoje religijske, emocionalne, političke i društvene strane, te se posvećuje samo jednom cilju-maksimalnom povećanju profita. Ideja jnodimensionalnog ljudskog bića pretpostavlja i da su svi koji ga podržavaju jednake prirode i predaju svoj novac poduzetniku kako bi zajedno postigli jedan te isti cilj- maksimalno povećanje profita. U takvom društvu, stjecanje profita smatra se najboljim načinom usrećivanja ljudskog roda. Odbacivanje ovog manjkavog koncepta te razumijevanje čovjeka kao složenog bića vodi Yunus-a (2009) do ideje kako se svako poslovanje ne mora koncentrirati

jedino na maksimalno povećanje profita. Ono može služiti i ostvarenju drugih vidova ljudske prirode, kao što su posvećenost rješavanju društvenih problema i briga za okoliš.

Za razliku od Yunus-a, Vidović (2012) naglašava kako je socijalno poduzetništvo specifični način djelovanja i svakako ga treba „*razlikovati od drugih privatnih inicijativa usmjerenih prema socijalnoj misiji, općem dobru, tj od milosrđa ili filantropije*“ (Vidović, 2012:23). Dok potonji nose elemente pasivnog primanja, socijalno poduzetništvo podrazumijeva ekonomsku aktivnost, odnosno sudjelovanje na tržištu.

I Muir i Marti (2004) dijele užu definiciju socijalnog poduzetništva. Ona ne uključuje filantropske aktivnosti, a glavnu razliku između klasičnog i socijalnog poduzetništva identificiraju u činjenici da potonji stavlja prioritet stvaranju društvene, a ne čisto ekonomske vrijednosti. Drugim riječima, stvaranje socijalne vrijednosti je primarni cilj, dok je stvaranje profita, nužan nusprodukt koji omogućuje održivost, odnosno financijsku samodovoljnost inicijative. Muir i Marti (2004) smatraju kako je socijalno poduzetništvo nezavisno polje istraživanja unutar šireg fenomena poduzetništva. Budući da pruža izvrsnu priliku za izazov i preispitivanje središnjih koncepata i pretpostavki poduzetništva, ono ima ogromni potencijal obogatiti ga.

Oblik socijalno poduzetničkog projekta/poduzeća diktirano je prije svega prirodom socijalnih potreba koje se njime adresiraju. On uvelike ovisi o socioekonomskom i kulturnom okruženju u kojem je ukorijenjen (Muir i Marti, 2004).

Trenutačno ne postoji univerzalno prihvaćeno pojmovno određenje socijalnog poduzetništva. Heterogenost fenomena zbog raznolikosti samog sektora i njegovih dionika, potvrđuje se i službenom stavu Europskog gospodarskog i socijalnog odbora i Europske komisije koji državama članicama Europske unije pri izradi strategija za razvoj predlažu da svaka država članica prilagodi definiciju fenomena socijalnog poduzetništva vlastitim potrebama i takvog ga pretvore u nacionalni cilj.

Nova hrvatska *Strategija za razvoj društvenog poduzetništva 2015-2020* definira društveno poslovanje kao: „*Poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i*

*ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice“.*<sup>3</sup>

### **4. 3. Socijalni poduzetnik/ica**

Socijalni poduzetnik pokretač je i nositelj socijalno-poduzetničkog projekta. Zanimljivo je kako su se mnogi teoretičari i istraživači fokusirali na pitanje osobnosti poduzetnika s pretpostavkom kako postoji nešto fundamentalno drugačije u osobinama poduzetnika ove vrste.

Dees (2009) svoju definiciju gradi na temeljima klasičnih definicija poduzetništva Say-a, Schumpeter-a, Drucker-a i Stevenson-a pa socijalnog poduzetnika/icu definira kao aktera u procesu društvenih promjena koji:

- Usvajaju misije za kreiranje i održavanje neke socijalne vrijednosti.
- Prepoznaju i iskorištavaju nove prilike za ostvarenje te misije.
- Angažiraju se u procesu stalne inovativnosti, adaptacije i učenja.
- Hrabro djeluju i ne ograničavaju se resursima trenutno na raspolaganju.
- Iskazuju visoku odgovornost za skupine kojima služe i rezultate svojih aktivnosti.

Nadalje, Dees (1998) socijalne poduzetnike vidi kao „*revolucionare i reformatore koji iz temelja transformiraju načine djelovanja u socijalnoj sferi i potrebni su za utiranje novih vizija i uspostavljanje nove socijalne ravnoteže*“ (Vidović, 2012).

Opis koji se može naći na mrežnim stranicama *Ashoka društva* je slijedeći: „*Baš kao što poduzetnici mijenjaju lice poslovanja, socijalni poduzetnici djeluju kao agenti promjena za društvo. Oni iskorištavaju mogućnosti za poboljšanje sustava koje ostali nisu prepoznali, izmišljaju nove pristupe i stvaraju rješenja za promjenu društva na bolje. Dok biznis poduzetnici mogu stvarati potpuno nove industrije, socijalni poduzetnik*

---

<sup>3</sup> *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.* Preuzeto s URL: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf>  
Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.

*razvija inovativna rješenja za socijalne probleme koje onda provodi u širokim razmjerima*<sup>4</sup>.

Bornstein (2004) nudi još pretenciozniji opis socijalnih poduzetnika/ica. Oni su: *„ljudi s novim idejama kako adresirati najveće probleme. Oni su nepokolebljivi u slijeđenju svoje vizije, ljudi koji jednostavno neće prihvatiti „ne“ za odgovor, koji neće odustati sve dok ne prošire svoje ideje koliko god je to moguće“* (prema Muir i Marti, 2004:4).

Mnogi od ovih opisa jednostavno su pretjerani. Čini se plauzibilnije vjerovati kako u realnosti većina socijalnih poduzetnika posjeduju dio osobina navedenih u ovim i mnogim sličnim opisima. Istina je i kako ne doživljavaju svi projekti socijalnog poduzetništva uspjeh, da nisu svi jednako utjecajni, da neki od ovih poduzetnika možda ne krase isključivo altruistične osobine i slično. Veličanje karizmatičnih osobina socijalnih poduzetnika može se razumjeti iz perspektive 80-ih i 90-ih godina kada je sam fenomen bio revolucionaran i kada su započeli neki projekti zbilja globalnog utjecaja (poput Grameen banke). No, danas je djelatnost socijalnog poduzetništva široko rasprostranjena. Često se koristi kao oruđe za ostvarivanje financijske samo-održivosti organizacija civilnog društva i ne odnosi se na sve projekte koji za prioritet imaju neki vid općeg društvenog dobra, a služe se aktivnim sudjelovanjem na tržištu kako bi dotično društveno dobro i ostvarili. Socijalni poduzetnici su jednostavno pokretači, nositelji, odnosno akteri takvog projekta.

#### **4. 4. Socijalno poduzetništvo- povijesni pregled**

Iako neke preteče socijalnog poduzetništva datiraju još iz druge polovice devetnaestog stoljeća u vidu zadruga i društava za uzajamnu pomoć (Vidović, 2012), a neki od autora smatraju kako su socijalni poduzetnici postojali i djelovali oduvijek (Dees, 1998), generalno uzimamo kraj sedamdesetih i početak osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kao razdoblje rađanja i etabliranja suvremenog značenja fenomena.

Jedan od najranijih i najutjecajnijih primjera socijalnog poduzetništva je Grameen banka. Osnovao ju je Bangladešanin Muhammad Yunus, profesor ekonomije. Kako sam kaže, jedna od snažnih motivacija za vlastiti angažman bila je i *“nesposobnost*

---

<sup>4</sup>Preuzeto s URL: [https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur) Pristup ostvaren 23. travnja 2016. godine. Vlastiti prijevod.

*postojećih institucija da zbacе nepodnošljiv teret oskudice s leđa siromaha'* (Yunus, 2009:53). Grameen banka ili „banka za siromašne“ utemeljena je 1976. godine, te je prva financijska institucija koja je pokrenula djelatnost mikrokreditiranja siromašnih građana. U posljednjih tridesetak godina se praksa proširila diljem svijeta pomogavši milijunima siromašnih obitelji da izađu iz bijede (Yunus, 2009). Profesor Muhammad Yunus i Grameen banka su za svoj doprinos dobrobiti čovječanstva primili Nobelovu nagradu za mir 2006. godine.

U zapadnim su se zemljama prvi oblici socijalnog poduzetništva najprije pojavili u Sjevernoj Americi. Već smo spomenuli kako se zasluga stvaranja jezične kovanice „socijalno poduzetništvo“ pripisuje Bill-u Drayton-u. On je 1980. godine u Washingtonu, osnovao *Društvo Ashoka* s ciljem okupljanja ljudi sličnih ideja i stvaranja platforme koja bi im pomogla u međusobnom povezivanju, suradnji i financiranju. Danas je ovo društvo najveća mreža socijalnih poduzetnika na svijetu i djeluju u sedamdeset zemalja. Ubrzo su nastale i druge organizacije sličnog karaktera poput *Zaklade Skoll*, *Zaklade za socijalno poduzetništvo Schwab*, *Acumen Fund* i drugi. Sve su one vremenom postale utjecajni promotori i potpora projektima socijalnog poduzetništva diljem planete (Vidović, 2012).

Devedesetih godina prošlog stoljeća, u SAD-u je socijalno poduzetništvo postalo akademska disciplina. Nešto kasnije, na mala vrata ulazi i u europski obrazovni i znanstveni sustav. Danas preko osamdeset američkih sveučilišta ima studij ili kolegij o socijalnom poduzetništvu dok je u europskim obrazovnim programima ova tema još uvijek zastupljena sporadično (Vidović, 2012).

Ipak, interes za socijalnim poduzetništvom raste diljem svijeta što se očituje u rastućem broju istraživačkih centara i drugih platformi posvećenih ovom fenomenu. Neki od njih su *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*, *EMES (European Research Network EMES)*, *DUKE Innovations and Entrepreneurship*<sup>5</sup>, *GSEN (Global Social Entrepreneurship Network)*<sup>6</sup>, *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*<sup>7</sup> te mnogi drugi.

---

<sup>5</sup>URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/about/mission-statement/> Pristup ostvaren 22. travnja 2016. godine.

<sup>6</sup>URL: <http://www.gsen.global/> Pristup ostvaren 22. travnja 2016. godine.

<sup>7</sup>URL: <http://www.gemconsortium.org/report/48437> Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. godine.



Fenomen se počinje prepoznavati i javnom i političkom diskursu pa postaje dijelom razvojnih strategija i javnih politika u sve većem broju zemalja. Europska unija formirala je posebne programe usmjerene na poticanje socijalnog poduzetništva (Vidović, 2012).

#### **4. 5. Hrvatski kontekst razvoja socijalnog poduzetništva**

Tranzicija Hrvatske iz socijalističkog društvenog sustava u kapitalistički počinje 1990. kada su održani prvi demokratski višestranački izbori te donesen Ustav Republike Hrvatske. Transformacija je podrazumijevala „*marketizaciju društva kroz liberalizaciju, privatizaciju i poduzetništvo*“ (Franičević, 2002. prema Vidović, 2012: 140). No, za razliku od ostalih europskih zemalja u tranziciji iz socijalističkih sustava, Hrvatska se morala nositi s teretom rata za neovisnost. „*Zbog svih specifičnih okolnosti u kojima je tranzicija provedena, novi poredak je imao značajni demokratski deficit*“ (Šiber, 1992. prema Vidović, 2012). Privatizacija društvene imovine provedena je netransparentno, pogodujući pojedincima povezanim s vlasti, te se uvriježeno interpretira kao „organizirana pljačka“ koja je kumovala razvoju ortačkog ili kumovskog i klijentalističkog kapitalizma (Vidović, 2012). Kraj rata u fokus ponovno stavlja socijalne probleme i pitanja. Ratne okolnosti utječu na pad socijalnih prava i razine socijalnih usluga te su usporile transformaciju socijalnog sustava. Nastaju nove socijalno osjetljive skupine kao što su prognanici, ratni invalidi, udovice i djeca poginulih hrvatskih branitelja. Pored njih tu su i brojni nezaposleni te umirovljenici. Socijalnim programom iz 1993. godine problemi građana počeli su se adresirati dijeljenjem izdašnih sredstava pomoći, no u njegovom je financiranju država sudjelovala samo dijelom, dok je velik dio stigao od donacija međunarodnih humanitarnih organizacija te *Caritasa* i Crvenog križa (Puljiz, 2004. prema Vidović, 2012). Iste godine uvedene su i prve promjene u smjeru privatizacije u zdravstvenom sustavu, s ciljem rasterećenja državne blagajne. Značajne strukturne promjene ipak su se odvijale sporo, a rezultati takve politike vremenom su doveli do rasta nezaposlenosti i siromaštva. Pod pritiskom međunarodnih organizacija krajem milenija dolazi do ozbiljnijim reformi socijalnih sustava.

Razvoj civilnog društva u svojim je počecima imao veliku potporu međunarodnih organizacija i zaklada<sup>8</sup>, kako financijsku tako i kroz programe treninga i izgradnju kapaciteta. Zbog dominacije stranog izvora financiranja udruga, civilno se društvo u velikoj mjeri razvijalo paralelno i neovisno od državne politike. Neke od udruga javno su propitivale i kritizirale autoritarnost i korumpiranost vlasti. Sve ovo utjecalo je na stvaranje negativne političke klime spram civilnog društva kojeg se često nazivalo *uvezenim* (Vidović, 2012). No, po završetku rata pa do kraja milenija, mnoge od stranih organizacija prestale su sa svojim programima u Hrvatskoj. Civilno društvo ostalo je polu razvijeno. Ostavši bez financijske podloge za daljnji razvoj mnoge su se organizacije ugasile. Po prvi se puta koncept samo-održivosti pojavio u diskursu razvoja i stabilnog funkcioniranja civilnog društva. Istovremeno, zbog neučinkovitih i nedovršenih procesa restrukturiranja socijalnih sustava mnoga su socijalna pitanja ostala neadresirana. Akteri kreiranja socijalnih politika polako počinju prepoznavati potencijal civilnog sektora kao partnera u rješavanju socijalnih pitanja na lokalnim razinama (Vidović, 2012). Od početka novog milenija javlja se, a od sredine prvog desetljeća i intenzivira, diskurs socijalnog poduzetništva u hrvatskom socioekonomskom prostoru. Sudjeluju javni sektor, akteri nosioci socijalnog poduzetništva, posredničke organizacije, te u manjem dijelu i crkvene organizacije. Organiziraju se konferencije, radionice, skupovi i seminari o socijalnom poduzetništvu. Sam termin po prvi se puta 2001. godine pojavljuje u vladinom programskom dokumentu Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj (Vidović, 2012). Ipak, tek će 2006. godine biti usvojena Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine u kojemu je cijelo jedno poglavlje posvećeno socijalnom poduzetništvu koje se u okviru ovog dokumenta shvaća kroz razvoj djelatnosti samofinanciranja koje bi organizacijama civilnog društva omogućile samo-održivost. Odmak od uskog gledišta na socijalno poduzetništvo kao mehanizma za samoodržanje organizacija civilnog sektora, počinje 2007. godine donošenjem Zajedničkog memoranduma o socijalnom uključivanju Republike Hrvatske nastalog u okviru pretpristupnih obaveza Republike Hrvatske za ulazak u Europsku Uniju. Dokument je posebno posvećen socijalnim politikama i strategijama za zapošljavanje marginaliziranih skupina društva u okviru čega se posebno ističe institucionalna forma zadruge kao najpogodniji pravni oblik za djelatnost socijalnog

---

<sup>8</sup> Npr. Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID), MATRRA (Nizozemska), SIDA (Švedska), Institut Otvorenog Društva- Soros fundacija...

poduzetništva (Vidović, 2012). Paralelno s političkim nastojanjima za uvođenje koncepta socijalnog poduzetništva u javni diskurs i praksu, na istom cilju rade i različite međunarodne organizacije<sup>9</sup>, zaklade<sup>10</sup> te *Caritas*. Većinom se radilo o organizaciji edukacija i osposobljavanja, jačanju strukture te povezivanju pojedinaca i organizacija zainteresiranih za djelatnosti socijalnog poduzetništva. Kao rezultat ovih aktivnosti neke od domaćih organizacija civilnog društva dovoljno su razvile vlastite organizacijske kapacitete te su počele sa socijalno poduzetničkim pothvatima. Dobri primjeri su udruge Slap iz Osijeka, ACT iz Čakovca, Roda iz Zagreba, koje sada i same rade na promicanju i edukaciji socijalnog poduzetništva.

Koncem 2009. godine udruga Slap inicirala je, uz suradnju udruga Zdravi grad iz Splita i Centra za tehničku kulturu iz Rijeke i financijsku potporu IPA programa (dodjela bespovratnih sredstava Lokalna partnerstva za zapošljavanje), osnivanje Foruma socijalnih poduzetnika Hrvatske (SEFOR). Glavni je cilj foruma okupiti i povezati socijalne poduzetnike te zajedničkim djelovanjem poticati razvijanje i promicanje socijalnog poduzetništva. U tu je svrhu osnovana i nacionalna mreža centara potpore pod nazivom Cluster za eko društveni razvoj i inovacije- CEDRA HR koji uz središnji ured u Zagrebu obuhvaća i pet regionalnih centara.

Mjere za osnaživanje uloga organizacija civilnoga društva za socijalne inovacije i društveno poduzetništvo predviđene su i Nacionalnom strategijom stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva (2012.-2016.)<sup>11</sup>, te Strategijom borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj (2014. do 2020.)<sup>12</sup> koja navodi poticanje društvenog poduzetništva kao stratešku aktivnost u području zapošljavanja.

Vidović zaključuje kako je kontekst u kojemu nastaje koncept socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj usko vezan „uz odlazak donatorskih međunarodnih i inozemnih

---

<sup>9</sup>Američka agencija za obrazovanje i razvoj, *British Council, Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team, IV. Komponenta IPA programa (Instrument pretpristupne pomoći)- Razvoj ljudskih potencijala.*

<sup>10</sup>*The Co-operating Netherlands Foundations for Central and Eastern Europe (CNF), Unidea- UniCredit Foundation*(Italija).

<sup>11</sup> Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva (2012.-2016.): 76. URL: <http://www.krila.hr/UserDocImages/Nacionalna%20strategija%20FINAL.pdf> Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.

<sup>12</sup> Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj (2014. do 2020.). URL: [file:///C:/Users/blanka/Downloads/STRATEGIJA+BORBE+PROTIV+SIROMA%C5%A0TVA+I+SOCIJALNE+ISKLJU%C4%8CENOSTI+U+REPUBLICI+HRVATSKOJ+\(2014.+2020.\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/blanka/Downloads/STRATEGIJA+BORBE+PROTIV+SIROMA%C5%A0TVA+I+SOCIJALNE+ISKLJU%C4%8CENOSTI+U+REPUBLICI+HRVATSKOJ+(2014.+2020.)%20(2).pdf) Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.

*organizacija i njihovih sustava potpora, kojima se trebalo naći održiva zamjena'* (2012: 174). Većina dosadašnjih projekata socijalnog poduzetništva pokrenuti su iz nužnosti, a ne iz prepoznavanja poduzetničke prilike, što je tipično za društva niskog stupnja razvijenosti poduzetništva (Vidović, 2012).

#### **4. 6. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine**

U travnju 2015. godine donesena je nova Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Izradu Strategije iniciralo je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava. Umjesto termina socijalno poduzetništvo usvojen je termin društveno poduzetništvo. Strategija jasno definira fenomen, razvija kriterije za prepoznavanje društvenih poduzetnika, te razrađuje mjere i aktivnosti za njihovo buduće poslovanje. Opći cilj Strategije<sup>13</sup> je u razdoblju od 2015. do 2020. uspostaviti poticajno okruženje za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti, te pravednija raspodjela i upravljanje društvenim bogatstvom. Za posebne ciljeve određeni su:

- Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva;
- Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika;
- Promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz sve oblike obrazovanja;
- Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom.

---

<sup>13</sup> *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.* Preuzeto s URL: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf>  
Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.

Novost je uspostavljanje Evidencije društvenih poduzetnika čije je vođenje definirano posebnim propisom o evidenciji. Nadležno tijelo donosit će odluku zadovoljava li društveni poduzetnik uvjete za upis u Evidenciju, bez čega neće biti moguće prijavljivanje na posebne natječaje i ostvarenje poticaja koji su namijenjeni društvenim poduzetnicima.

Za postizanje ciljeva definiranih strategijom je osigurano 270.650.000,00 kuna, od čega najveći dio sredstava dolazi iz *Europskog socijalnog fonda (ESF)*.

U Hrvatskoj je prema bazi podataka koju vodi Udruga za kreativan razvoj- SLAP registrirano 40 društvenih poduzetnika, no procjenjuje se da ih je zapravo od 40 do 150<sup>14</sup>.

U hrvatskom zakonodavstvu ne postoji posebni institucionalni pravni oblik koji bi bio specifičan za društveno poduzetništvo. Ipak, zakonski okvir ne sprječava praksu društvenog poduzetništva. Pravni oblici unutar kojih je moguće djelovanje po principima društvenog poduzetništva su udruge, zadruge, ustanove, zaklade i fondacije te trgovačka društva.

Budući da se izraz socijalno poduzetništvo u literaturi na ovu temu koristi puno češće, te ga i po semantičkoj osnovi smatramo boljim izborom, u ovom ćemo radu nastaviti koristiti izraz socijalno poduzetništvo, osim kada govorimo direktno o tekstu novousvojene Strategije.

#### **4. 7. Sagledavanje socijalnog poduzetništva kroz perspektivu socioloških teorija**

Socijalno poduzetništvo najčešće je sagledavano kroz teorije iz područja ekonomije. Jedan od rijetkih pokušaja konceptualizacije unutar socioloških teorija dali su Mair i Marti (2004).

Iako smatraju kako je za dublje razumijevanje socijalnog poduzetništva isti potrebno sagledati multidisciplinarno, oni naglašavaju ukorijenjenost istog u socioekonomski i kulturni kontekst kao jedno od njegovih najvažnijih obilježja zbog čega su vidjeli važnim sagledati fenomen iz perspektive socioloških teorija.

---

<sup>14</sup> *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. Preuzeto s URL: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf>  
Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.

Autori se pritom koriste kombinacijom teorijom strukturacije, teorijom društvenog kapitala te teorijom društvenih pokreta.

#### **4. 7. 1 Perspektiva Giddens-ove teorije strukturacije**

Središte zanimanja Giddens-ove teorije su problemi djelovanja (agencije) i strukture te spoznajne sposobnosti društvenog aktera. Giddens načine na koje se kroz djelovanje stvara, reproducira i preobražava društvena struktura, naziva *strukturacijom*. Ključna ideja njegove teorije je ona o dualnosti strukture, prema kojoj su one istodobno rezultat i sredstvo ljudskog djelovanja (Abercrombie, Hill, Turner; 2008). Problem kojim se Giddens bavi je ontološke prirode i temelji se na dilemi između subjektivizma i objektivizma. Kako strukture determiniraju što pojedinci čine? Kako su strukture stvorene? Do kuda sežu granice njihova utjecaja spram mogućnosti pojedinca da djeluje nezavisno? Koje su granice čovjekovog djelovanja (Pužić, 1997)?

Struktura ne predstavlja samo izvanjsko ograničenje. Ona je i esencijalni dio samog djelovanja. Struktura ograničava svako djelovanje, ali ga ujedno i omogućuje (Giddens, 2003).

Muir i Marti (2004) smatraju kako nam Giddens-ova teorija nudi korisne postavke u promišljanju mjere u kojoj kontekst omogućuje i ograničava pojavu socijalnog poduzetništva.

Projekti *Sekem* u Egiptu dobar je primjer dualnosti agencije i strukture. *Sekem* je uočio nedostatak odgovarajuće strukture koja bi adresirala društvene potrebe za obrazovanjem i/ili zdravljem u ruralnim dijelovima Egipta, te djelovao u cilju popunjavanja institucionalne praznine osnivanjem škola, obrazovnih centara za odrasle, zdravstvenog centra, a nedavno i sveučilišta (Muir i Marti, 2004). Ovaj primjer jednostavno predočava kako je interakcija socijalnog poduzetnika kao aktera i konteksta u kojem je ukorijenjen ključna za shvaćanje procesa socijalnog poduzetništva.

#### 4. 7. 2. Perspektiva teorije društvenog kapitala

Društveni kapital (eng. *social capital*) Štulhofer definira kao „*skup kulturnih osobina koje stvaraju-i-održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima određene društvene zajednice*“ (2003:80, 2). Društveni je kapital specifična osobina društvene skupine ili organizacije, koja može imati pozitivni (Štulhofer, 2003), ali i negativni utjecaj (Muir i Marti, 2004) na njezinu djelotvornost. „*Ne uspostavlja se zakonima i političkom voljom, već nastaje i održava se spontano, u svakodnevnim interakcijama, tijekom dužeg vremenskog razdoblja... Njegovo su tkivo društvene vrijednosti i norme koje se oslanjaju na kulturnu tradiciju*“ (Štulhofer, 2003:80, 2).

Društveni kapital sastoji se od tri dimenzije:

1. *Povjerenje* (Štulhofer, 2003) ili relacijska (eng. *relational*) dimenzija (Muir i Marti, 2004) označava inicijalnu spremnost na suradnju s drugim akterima u široj zajednici. Zasniva se na kvaliteti odnosa utemeljenog na povjerenju, poštovanju i prijateljstvu (Muir i Marti, 2004).
2. *Udruživanje* (Štulhofer, 2003) ili strukturalna (eng. *structural*) dimenzija (Muir i Marti, 2004) „*usko je povezana s prvom, jer djeluje kao „mala škola“ povjerenja i spremnosti na suradnju. Udruživanje i odgovarajuća zajednička akcija omogućuju neposredno iskustvo suradnje i njezinih prednosti, kao što je ostvarivanja interesa koji su izvan dosega pojedinačnih napora*“ (Štulhofer, 2003:80, 2). Sposobnost razvijanja mreže odnosa i kontakata od više je autora opisana kao ključna i kritična stavka za socijalno poduzetništvo. Strukturalni kapital definira potencijale i mogućnosti socijalnog poduzetnika za pristup informacijama, sredstvima i podršci (Muir i Marti, 2004).
3. *Poštivanje normi* (Štulhofer, 2003) ili kognitivni (eng. *cognitive*) kapital (Muir i Marti, 2004) istodobno je rezultat djelovanja prve dvije dimenzije i njihov potporanj. „*Poštivanje je normi, naime, neodvojivo od uvjerenja da isto čine i drugi, jer se upravo na tome temelji povjerenje i spremnost na udruživanje pojedinaca koji se ne moraju dobro poznavati. Konkretno, u sredini u kojoj većina ne poštuje normu reciprociteta (uzajamni odnos uzvraćanja usluga), povjerenje i suradnja među neznancima nose previše rizika prijevare*“ (Štulhofer, 2003:80, 2).

Sistem kreditiranja Grameen banke dobar je primjer važnosti društvenog kapitala. Korisnici kredita organizirani su u male homogene grupe. Svi članovi dijele odgovornost za vraćanje zajma svih ostalih članova grupe što djeluje na solidarnost i povjerenje unutar grupe (Muir i Marti, 2004).

#### 4. 7. 3. Perspektiva teorije društvenih pokreta

Tarrow (1997: 3-4, prema Mesić, 1997) društvene pokrete definira kao „*kolektivne izazove ljudi sa zajedničkim svrhama i solidarnošću u postojanoj interakciji s elitama, oponentima i vlastima*“.

Postoji više pristupa unutar teorija društvenih pokreta, a mi ćemo spomenuti one čiji se uvidi mogu dovesti u vezu s nastankom i dinamikom fenomena socijalnog poduzetništva. Klasična teorija (kolektivni biheviorizam; čikaška škola) opće kauzalno objašnjenje društvenih pokreta vidi u iracionalnom ponašanju. Ekonomske depresije i druge rapidne društvene promjene dovode do ozbiljnih napetosti u društvu u smislu raširenog osjećaja nesigurnosti ili tjeskobe. Socijalnu strukturu nazvanu *masovno društvo* karakterizira nepostojanje ili nestajanje intermedijarnih skupina (socijalnih, političkih, religijskih) u kojima ljudi ostvaruju potrebu za zajednicom i preko kojih se integriraju u šire društvo. Bez oslonca na takve intermedijarne strukture, pojedinci se počinju osjećati alijenirano, tjeskobno i marginalizirano. Stoga se oni pridružuju pokretu da bi se oslobodili frustrirajućih osjećaja ili anomije. Pokreti se iz ove perspektive vide kao *supstitutivne zajednice* (Mesić, 1997). Socijalno poduzetništvo dobiva na popularnosti upravo kao potencijalno oruđe transformacije društva koje bi trebali otkloniti neuspjehe tržišta. Ono je zato mehanizam onih koji u društvu vide oblike nepravde i/ili ne vide mogućnost za uspjehom kroz „obične“ tržišne mehanizme. Aktiviranje u projektu socijalnog poduzetništva za neke od njih zaista znači oslobođenje od frustrirajućeg sistema unutar kojeg nisu u mogućnosti živjeti život dostojan čovjeka. Nastanak tzv. novih društvenih pokreta 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća, koje je klasična teorija teško uspijevala objasniti, pokušali su objasniti apologeti teorije mobilizacije resursa (*Resource Mobilization Theory*). Ona se temelji na opservaciji kako u društvu uvijek postoji napetost pa ono što dovodi do kolektivne akcije nije motivacija, nego organizacijski resursi potrebni za to. Naglašava se uloga vođe pokreta, postojeće mreže aktera i organizacijske strukture na ramenima kojih su nastali neki od društvenih



pokreta 60-ih i 70-ih godina (Mesić, 1997). Kao što smo ranije spomenuli, mnogo je literature posvećeno društvenom poduzetniku kao individui specifičnih osobina o kojemu često ovisi uspješnost projekta.

Na svjetskoj razini su se u zadnje vrijeme počele oblikovati članske organizacije poput *Social enterprise Alliance*<sup>15</sup> koja se definira kao članska organizacija koja stvara pokret socijalnog poduzetništva s ciljem mobiliziranja zajednica neprofitnih organizacija i financijera kako bi razvili strategije generiranja prihoda (Baturina, 2013). Iako socijalno poduzetništvu u svijetu nije razvijeno u mjeri dovoljnoj da bi se moglo nazvati stvarnim pokretom, ono u širem smislu sadrži neke od elemenata koje susrećemo u fenomenu društvenih pokreta.

I društveni pokreti i socijalno poduzetništvo zanimaju se za vidove transformacije društva. Stoga Muir i Marti (2004) smatraju kako su napori istraživača društvenih pokreta za razumijevanjem pozadine motivacije za društvenom promjenom iznimno važni i za izučavanje fenomena socijalnog poduzetništva.

Teorije društvenih pokreta još su jedan od pristupa u izučavanju socijalnog poduzetništva koji naglašavaju važnost ukorijenjenosti i kontinuirane interakcije socijalnih poduzetnika i konteksta u kojem nastaju.

#### **4. 8. Hrvatski kontekst razvoja društvenog poduzetništva kroz perspektive socioloških teorija**

Svaka od socioloških teoretskih perspektiva nudi novo svjetlo u razumijevanju fenomena socijalnog poduzetništva, a isto vrijedi i kada ih primijenimo na hrvatski kontekst.

Znamo kako su počeci razvoja socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj usko vezani za kontekst početka mirnodopskog razdoblja kada su međunarodne humanitarne organizacije polako počele privoditi kraju svoje misije za pomoć izgradnji civilnog društva. Socijalno poduzetništvo poticano je od strane ovih organizacija kao sredstvo "preživljavanja" udruga koje se za opstanak i razvoj više nisu bile u mogućnosti oslanjati isključivo na donacije i *grantove*. Strukturalni kontekst nedostatka financijske

---

<sup>15</sup> URL: <https://socialenterprise.us/about/> Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. godine.

pomoći izvana tako je izravno utjecao na početke razvoja socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj. No, čini se kako se vremenom ovaj kontekst mijenja, ili bolje rečeno, proširuje. U svrhu ilustracije analizirat ćemo dijelove teksta nove strategije za razvoj društvenog poduzetništva.

*„Društveno poduzetništvo može značajno doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva, posebice društvenoj koheziji, borbi protiv siromaštva i povećanom zapošljavanju, kreiranju novih proizvoda, konkurentnosti, očuvanju resursa, vrednovanju baštine i bio-raznolikosti, te unapređenju kvalitete života kroz poslovanje za društvenu dobrobit.*

*Hrvatsko društvo već godinama osjeća posljedice svjetske gospodarske krize koja još od 2008. godine snažno utječe ne samo na gospodarske nego i na ostale segmente života. Uz promjene načina i procesa poslovanja koji su usko povezani s (ne) prilagođavanjem tržišta rada, obilježenog kontinuiranim rastom nezaposlenosti, nužno dolazi do preispitivanja uobičajenih tržišnih postulata i to ne samo u okviru ekonomske politike nego i do snažne potrebe uvažavanja pojedinca kao nositelja promjene, a u skladu s potrebom jačanja društvene, odnosno socijalne svijesti, te osvješćivanja uloge okolišnog i održivog razvoja. Europska unija je prepoznala značenje društvenog poduzetništva kao jednog od ključnih elementa u prevladavanju trenutačnih socijalnih i ekonomskih problema. Društveno poduzetništvo naslanja se na Strategiju Europa 2020<sup>16</sup>, posebno na prioritet koji se odnosi na uključiv rast. Jedno od temeljnih načela u provedbi javnih politika je partnerstvo. Svaka javna politika obuhvaća veliki broj dionika iz državnog, poslovnog i civilnog sektora. Zbog svojih društvenih ciljeva, društveni poduzetnik je prirodan saveznik tijelima državne vlasti i lokalne samouprave u ostvarenju niza društvenih ciljeva. Postojeća gospodarska snaga, a time posljedično i financijski kapaciteti državne i lokalne razine, ne uspijevaju samostalno osigurati dovoljna sredstva za zadovoljenje svih društvenih potreba<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> *Europa 2020.* je desetogodišnja strategija za rast i radna mjesta Europske unije pokrenuta 2010. Njezin cilj je prevladavanje krize i rješavanje nedostataka modela rasta i stvaranje uvjeta za pametan, održiv i socijalno uključiv rast. Naglašavaju se tri glavna prioriteta: 1. pametan rast koji se temelji na poticanju obrazovanja i inovacijama; 2. održiv rast kojim se naglašava važnost „zelene“, energetske učinkovite i konkurentnije ekonomije i 3. uključiv rast kojim se želi postići ekonomska, socijalna i teritorijalna kohezija kroz poticanje ekonomije usmjerene na zapošljavanje. Više na URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_hr.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_hr.htm) Pristup ostvaren 26. travnja 2016. godine

<sup>17</sup> Vlada RH. *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.* Preuzeto s URL: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf> Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.

Iz navedenog teksta jasno je kako novi pristup društvenom poduzetništvu daleko premašuje ideju metode za samoodržanje udruga. Politička su tijela i ranije počela osvještavati potencijal suradnje s civilnim sektorom u prevladavanju nekih socijalnih pitanja, no čini se kako nova strategija u društvenom poduzetništvu vidi još više. Sam termin društveno poduzetništvo izabran je s ciljem obuhvaćanja svih poduzetničkih praksi s društvenim ciljem, umjesto termina socijalno poduzetništvo „*koje može imati konotaciju isključive angažiranosti u socijalnoj sferi*“ (Vlada RH, 2015:6). Strategija fenomen tretira „*kao dio šireg ekonomskog sustava koji uključuje subjekte primarno usmjerene na ispunjavanje društvenih ciljeva te ih karakterizira sustav neposrednog sudjelovanja i upravljanja*“ (Vlada RH, 2015:6).

Strategiji navodi visoke postotke nezaposlenosti. U siječnju 2015. ona je na nivou EU bila 9,8% (23,815 milijuna osoba). Posebno je velika nezaposlenost mladih od 25 godina i broji 4,889 milijuna, odnosno 21,2%. Hrvatska je, nažalost, zajedno s Grčkom i Španjolskom, najcrnji primjer s 44,1% nezaposlenih u ovoj dobnoj skupini<sup>18</sup>. Ovakva se situacija u Strategiji uvelike pripisuje neuspjehu ekonomskog modela liberalnog kapitalizma u pronalasku kvalitetnih i održivih rješenja za rastuće probleme. Zbog pozitivnih iskustava u zemljama poput Španjolske i Italije, društveno poduzetništvo se kao dio socijalne ekonomije<sup>19</sup>, promatra kao paket ekonomskih mjera u borbi protiv dugotrajne nezaposlenosti, siromaštva, socijalne isključenosti, slabe razvijenosti ruralnih područja i sličnih problema.

Dijelovi teksta strategije čine se poput pisma kapitulacije nad nagomilanim problemima. Država (Hrvatska, ali i Europska Unija) priznaje nesposobnost nošenja sa strukturalnim problemima proizašlim iz prevladavajućeg ekonomskog modela, pa potiče društveno poduzetništvo kao model koji bi ove probleme možda pomogao uspješnije adresirati.

Dinamika ovog diskursa može poslužiti kao dobar primjer za teoretiziranje unutar okvira Giddens-ove teorije strukturacije.

Kontekst gospodarske krize i državne politike nesposobne za uspješno hvatanje u koštac sa socijalnim, ali i ekonomskim problemima, potiče građane na društveno

---

<sup>18</sup> Vlada RH, 2015. Prema: Eurostat,

[http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Unemployment_statistics)

<sup>19</sup> „*Nakon kraja Drugog svjetskog rata termin „socijalna ekonomija“ se prestao koristiti, ali je ostalo njezino značenje kroz opisivanje politika koje su nastojale uravnotežiti ekonomski rast i brigu za socijalno ugrožene*“ (Vlada RH, 2015:10).

Pitanje je da li bi se neki od društvenih poduzetnika uopće aktivirali u djelatnostima ovog modela poduzetništva da se nisu našli u sredini u kojoj se socijalni i ekonomski problemi ne rješavaju uspješno kroz državne mehanizme (koje su granice utjecaja strukture nad pojedincem)? Drugim riječima, da li su se akteri aktivirali u ovoj specifičnoj vrsti djelatnosti u potpunosti svojom slobodnom voljom i neovisno o kontekstu iz kojeg proizlaze? Ovo pitanje posebno je zanimljivo gledano iz hrvatskog konteksta. U društvu s velikim problemom nezaposlenosti, aktiviranjem u domeni društvenog poduzetništva u nekim se slučajevima ne adresiraju samo socijalni problemi zajednice, već i svoji vlastiti. Koliko je izgledno da se građani udruže i pokrenu zadružnu proizvodnju po principima socijalnog poduzetništva, kada bi imali dobru priliku istu proizvodnju uspješno pokrenuti u vlastitom angažmanu kroz pravni oblik obrta ili tvrtke? Pitanje je uistinu koliku ulogu u cijeloj stvari igra element nužde za udruživanjem zbog nemogućnosti opstanka na temelju vlastitih snaga. Troškovi poslovanja kroz pravni oblik zadruge, naime, prilično su niži od obrta ili tvrtke. Tekst nove strategije kao da potvrđuje ovu logiku i nudi model društvenog poduzetništva kao slamku spasa za sve one koje su ortadžki kapitalizam i žrvanj globalizacije ostavili praznih džepova. Bilo bi zanimljivo napraviti istraživanje tko su pokretači društveno poduzetničkih projekata u Hrvatskoj. Da li su to mahom bogati, karijerno ostvareni pojedinci i grupe koji žele djelovati korisno za zajednicu, ili je riječ o ljudima koji kroz ovakve projekte ekonomski pomažu i sebi samima jer drugačije ni ne mogu.

Diskurs socijalnog poduzetništva sagledat ćemo i kroz perspektivu teorije društvenog kapitala. Štulhofer u svom članku kaže kako je: „*Društveni kapital ključan čimbenik gospodarskog, društvenog i političkog razvoja iz barem dva razloga. Prvi je taj što samoorganiziranje građana, putem udruženja i interesnih skupina, ostvaruje interese sudionika, za koje se država ili ne može pobrinuti ili bi to bilo preskupo. Zajednica koja obiluje DK nema potrebe za sveprisutnom i rastrošnom državom...*“ (2003: 80). Kakva je razina društvenog kapitala u Hrvatskoj? Dosadašnja istraživanja govore o niskoj razini povjerenja među građanima te povjerenja u institucije (Štulhofer, 2003; Šalaj 2008; Eurofound, 2014), a povjerenje je ključni element socijalnog kapitala. Na pitanje smatrate li da se većini ljudi može vjerovati, 2003. godine samo devet posto ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 2007. - 11 posto (Šalaj, 2008). Takvo stanje Šalaj (2008) je ocijenio alarmantnim. Štetno nisku razinu povjerenja u ljude, institucije i pravni sustav i novija istraživanja potvrđuju (Eurofound, 2014).

*„Iako je i u drugim postkomunističkim državama socijalno povjerenje nisko u usporedbi s etabliranim demokracijama, Hrvatska je na samom dnu i te posebne, „tranzicijske ljestvice“. To je veliki problem Hrvatske, a o njemu se ne razmišlja“.*

*„Tri su temeljna čimbenika koja, objašnjava dr. Šalaj, dovode do tako niske razine socijalnog povjerenja u Hrvatskoj. Prvi je vrlo niska razina obrazovanja. Pokazalo se, naime, da su ljudi s višim obrazovanjem skloniji graditi socijalni kapital. Drugo, civilno društvo koje bi trebalo biti generator socijalnog kapitala, u Hrvatskoj još nije dovoljno razvijeno i tu svoju ulogu nije odradilo. Treće, povjerenje u sudstvo vrlo je snažno povezano sa socijalnim povjerenjem i socijalnim kapitalom. A u Hrvatskoj su političke stranke i sudstvo institucije kojima se najmanje vjeruje. Istraživanja su također pokazala vezu između korupcije i socijalnog kapitala. Što je viša percepcija korupcije, to je niži socijalni kapital. A istraživanja upućuju da građani Hrvatske doživljavaju društvo kao visoko korumpirano“.<sup>20</sup>*

Vidović (2012) je svratila posebnu pozornost i na nepovjerenje građana spram poduzetnika i poduzetništva uopće. Ono je proizašlo iz iskustva s početka tranzicije kada su novostvoreni „poduzetnici“ stjecali bogatstvo preko noći, na temelju korupcije i nepotizma u procesu nepoštene privatizacije. „Prema tadašnjim istraživanjima najraširenija ideja o poduzetniku bila je da se radi o oportunistu, povezanim s političkim vrhom i beskrupuloznim u iskorištavanju onih ispod sebe, a gotovo se nikako nije dovodio u vezu s unaprjeđenjem gospodarstva“ (Štulhofer, 1998a, prema Vidović 2012:148). Ipak, uslijed povećanja broja malih poduzeća koja su postala generator zapošljavanja, ova negativna slika o poduzetniku i poduzetništvu polako se mijenja (Vidović, 2012).

Nedovoljna razvijenost socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj (Vidović, 2012) može se dakle promatrati i kao rezultat niske razine socijalnog kapitala unutar društva.

S druge strane, najvažniji resurs koji socijalni poduzetnici stvaraju je socijalni kapital. „Socijalni kapital predstavlja mrežu odnosa koja podupire ekonomska partnerstva i različite saveze. Socijalni poduzetnici rade na spajanju ljudi u partnerstva kako bi zajedničkim snagama odgovarali na probleme koji izgledaju nepremostivo kada bi ih svatko pokušao rješavati ponaosob. Rezultat ovog umrežavanja je neprocjenjiv i rijetko

---

<sup>20</sup> URL: <http://www.pomakonline.com/content/view/767/29/> Pristup ostvaren 02.05.2016. godine.

*financijske prirode – ono predstavlja jaču zajednicu, sposobniju da se brine sama o sebi, povezanu povjerenjem i suradnjom“ (Perić; Alpeza, 2011: 3).*

Čini se kako su socijalni kapital i socijalno poduzetništvo još jedan primjer međuovisnosti agencije i strukture te fluidnosti granica ovih pojmova.

Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj još uvijek je slabo razvijeno pa očito o njemu ne možemo govoriti kao o društvenom pokretu. Također, ono je prije svega bilo instrument za postizanje samoodrživosti organizacija civilnog društva, a ne akcija kolektiviteta u cilju društvene transformacije. Elementi slični onima koje prepoznajemo u fenomenu društvenih pokreta postoje, ali ne u tolikoj mjeri da bi ih smatrali strukturalno bitnima.

## **5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U odabiru projekata socijalnog poduzetništva željeli smo istražiti i prikazati kako funkcioniraju uobličeni u različite pravne okvire pa smo tako obradili slučajeve udruga, zadruga i institucija. U odabiru smo se vodili i kriterijem teritorijalne zastupljenosti pa odabrane organizacije dolaze iz različitih dijelova zemlje.

Informacije su prikupljene tehnikom tzv. *desk-top* istraživanja sa mrežnih stranica samih organizacija kao i drugih *on-line* izvora, te dostupnih izvještaja o radu istih organizacija.

Projekte organizacija i njihovih projekata socijalnog poduzetništva prikazali smo kao studije slučaja. Osnovni postupak ove kvalitativne metode istraživanja sastoji se u sagledavanju svih važnijih aspekata jedne pojave ili situacije, uzimajući za jedinicu proučavanja: pojedinca, grupu, organizaciju, lokalnu zajednicu, cijelu kulturu ili bilo koji sustav koji se smatra zasebnom cjelinom ili entitetom (Halmi, 2003). Povijesna analiza je tip studije slučaja (*case-study*) koja prati razvoj pojedinačnog slučaja, odnosno entiteta (Halmi, 2003) i primijenit ćemo ga u našem istraživanju.

Pristup mrežnim stranicama i prikupljanje podataka vršilo se kroz ožujak i travanj 2016. godine. Istraživanjem smo obuhvatili 6 organizacija, odnosno 6 projekata socijalnog poduzetništva: udruga Roda iz Zagreba, Centar za socijalnu inkluziju iz Šibenika, Deša iz Dubrovnika, udrugu Slap iz Osijeka, Zadrugu za etično financiranje iz Duge Rese i ustanovu DES iz Splita.

## Studije slučaja socijalnog poduzetništva

### 5. 1. Udruga RODA- Roditelji u Akciji<sup>21</sup>

Udruga RODA osnovana je 2001. godine u Zagrebu. Trenutno broji 193 članova/ica i 7 zaposlenika/ica. Osim općim pravima vezanim za roditeljstvo, udruga se kroz svoje programe i projekte posebno posvetila specifičnim pitanjima promicanju dojenja, liječenju neplodnosti, medicinskoj skrbi za djecu, marginaliziranim skupinama roditelja i djece, kvaliteti medicinskih usluga u trudnoći i tijekom poroda, sigurnosti djece u prometu, roditeljskim pravima i naknadama, ekološki osviještenom roditeljstvu...

RODA je jedna od udruga koje su zahvaljujući edukacijskim, konzultantskim i donatorskim programima Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) i međunarodne organizacije NESsT<sup>22</sup> uspjela razviti uspješan socijalno poduzetnički projekt. Udruga se 2006. godine počela baviti šivanjem i prodajom platnenih pelena putem *web-shopa*. Pelene se šivaju u Zaštitnoj radionici u Varaždinu koja zapošljava osobe s invaliditetom, a radi s potporom Varaždinske županije. Daljnju konzultantsku i financijsku potporu za profesionalizaciju i marketing istog projekta Roda dobiva od organizacije NESsT 2007. i 2008. godine. Udruga 2012. godine osniva tvrtku Rodin let d.o.o koja djeluje po principima socijalnog poduzetništva. Projekt Rodin let, za 2012. godinu osvojio je prvo mjesto u izboru za najbolje socijalno poduzetništvo i nagradu od 20 000 kn. Za isti je projekt od organizacije NESsT Roda dobila nagradu Žene u socijalnom poduzetništvu.

Udruga je pokrenula i projekt Rešetke nisu prepreke kojim je u suradnji sa studenticama Dizajna pri Arhitektonskom fakultetu u Zagrebu i Upravom za zatvorski sustav Ministarstva pravosuđa te ženskom kaznionicom u Požegi pokrenuto šivanje platnenih pelena. Pelene šivaju zatvorenice, a putem dobiti od prodaje financiraju se troškovi prijevoza za djecu zatvorenica prilikom posjećivanja majki u kaznionici. Rešetke nisu prepreke su ušle u polufinale natječaja za društvene inovacije Europske komisije. Projekt je dobio i nagradu Žene u socijalnom poduzetništvu.

---

<sup>21</sup>URL: <http://www.roda.hr/udruga/o-roditi/o-udruzi-roda/>

<sup>22</sup>Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team (NEST)

Ipak, financijsko izvješća o radu udruge za razdoblje od 01.siječnja do 31. prosinca 2014. godine<sup>23</sup> kaže kako je od ukupnih prihoda udruge koji su za 2014. godinu iznosili 948. 528 kn od čega je 91. 391 kn uprihođeno od prodaje roba i pružanja usluga, što čini otprilike 10 % od ostvarenih prihoda. Najveći dio sredstava udruga ipak ostvaruje putem donacija, i to onih inozemnih vlada i međunarodnih organizacija koje su za referentno razdoblje iznosile čak 564.163kn.

## **5. 2. Centar za socijalnu inkluziju Šibenik<sup>24</sup>**

Centar za socijalnu inkluziju Šibenik osnovan je 2003. godine u Šibeniku s ciljem uključivanja osoba s intelektualnim teškoćama, te osobama kojima na druge načine prijeti socijalna isključenost ili su već isključeni iz redovnog života zajednice. Udruga trenutno pruža redovnu podršku 40 do 50 osoba s intelektualnim i drugim poteškoćama.

Centar za socijalnu inkluziju Šibenik osnovao je INCLUIDO j.d.o.o. kao društveno poduzeće. INCLUIDO j.d.o.o. trenutno zapošljava 2 osobe s intelektualnim teškoćama na nepuno radno vrijeme koje se bave djelatnošću čišćenja uredskog prostora.

Godine 2013. INCLUIDO j.d.o.o je pokrenuo projekt fotokopirnice i grafičkog ureda Plavi neboder u Šibeniku u kojem uz zaposlenog grafičkog dizajnera, radi još pet osoba, štićenika Centra. Inicijacija projekta u cijelosti je financirana iz EU fondova, a cilj mu je postizanje financijske neovisnosti od vanjskih donacija.

Centar je tijekom 2015. godine proveo još jedan inovativni socijalni projekt pod nazivom Includo moda. Korisnici/e usluga su u sklopu aktivnosti poludnevnog boravka uz stručnu pomoć radile na ispomoći pri izradi odjeće i modnih dodataka. U suradnji sa grafičkom dizajnericom, do sada su osmišljene dvije kolekcije proizvedene prvenstveno od rabljene odjeće. Jedan od budućih ciljeva je i profesionalizirati proizvodnju novih kolekcija koje bi se preko društvenog poduzeća u vlasništvu udruge nudile na tržištu. Prihodom od prodaje isplaćivale bi se novčane naknade za rad osobama uključenim u projekt, dok bi se ostatak ulagao u daljnji razvoj projekata.

---

<sup>23</sup>URL:[http://www.roda.hr/media/attachments/udruga/udruga\\_roda/izvjestaji\\_o\\_radu/financijsko\\_izvjesce\\_2014.pdf](http://www.roda.hr/media/attachments/udruga/udruga_roda/izvjestaji_o_radu/financijsko_izvjesce_2014.pdf) Pristup ostvaren 09. travnja 2016.

<sup>24</sup>URL: <http://www.inkluzija-sibenik.hr/> Pristup ostvaren 09. travnja 2016.



Iz financijskog izvještaja za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2015. godine iščitavamo kako su ukupni prihodi centra za navedeno razdoblje bili 2.534.616 kn. Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga iznosili su 112.480 kn, a prihodi od povezanih neprofitnih organizacija 1.100.114 kn. Zbrojeni prihodi od samostalnih djelatnosti čine oko pedeset posto ukupnih prihoda Centra, te otprilike isti postotak rashoda.

### **5. 3. ebanka d.d. - Etična banka<sup>25</sup>**

Etična banka je razvojna banka u osnivanju koja je zamišljena da posluje na temelju vrijednosti i poslovnim praksama socijalnog poduzeća. Banka će biti ustrojena kao dioničko društvo kojem je stopostotni vlasnik Zadruga za etično financiranje<sup>26</sup> (ZEF). Zadruga je osnovana s prvenstvenim ciljem stvaranja preduvjeta za osnivanje ebanke d.d. ZEF u Pravilima zadruge za etično financiranje kao posebno važne ističe i transparentnost, etične principe društveno odgovornog poduzetništva te zadružne vrednote suradnje, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, dragovoljnosti, pravičnosti i solidarnosti te poštenja, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge. Kako će jedini dioničar, odnosno vlasnik banke biti ZEF-ovi članovi- zadrugari su preko pravne strukture zadruge, vlasnici ebanke. Svi će članovi imati jednako pravo glasa u skupštini, bez obzira na količinu novca uloženu u banku. Zadruga planira najmanje 90% svoje dobiti reinvestirati u društveno korisne projekte. Najviše 10% dobiti podijelit će članovima.

Primarni cilj banke je „*ulaganje u razvoj zajednice kroz projekte koji su financijski, društveno i okolišno održivi*“<sup>27</sup>. Banka je posebno zainteresirana za financiranje projekata vezanih uz poljoprivredu, osobito ekološku, obnovljive izvore energije, male i srednje tvrtke orijentirane na proizvodnju, preradu i profesionalne usluge, informatizaciju i nove tehnologije, društveno poduzetništvo i poduzetnike početnike.

Banka će svojim klijentima - zadrugarima ZEF-a, nuditi mogućnost povoljnih kredita bez valutne klauzule (kamatne stope od 0 do 4%). Krediti će se odobravati samo za

---

<sup>25</sup> <http://www.ebanka.eu/> Pristup ostvaren 09. travnja 2016. godine

<sup>26</sup> <http://zef.hr/> Pristup ostvaren 09. travnja 2016. godine

<sup>27</sup> <http://www.ebanka.eu/> Pristup ostvaren 09. travnja 2016. godine

projekte koji će biti ocijenjeni kao financijski održivi, ekološki i s pozitivnim društvenim učinkom. U slučajevima kod kojih će to biti moguće, banka će ponuditi pomoć pri apliciranju dotičnog projekta pri EU fondovima. Sve standardne bankarske usluge kao što su otvaranje računa i korištenje bankovnih računa, transakcije u domaćem platnom prometu, korištenje internetskog i mobilnog bankarstva ili korištenje bankovnih kartica za klijente će biti u potpunosti besplatne. Fizičke će osobe imati i mogućnost povoljnih kredita za zadovoljenje osnovnih životnih potreba, no ne i nenamjenskih potrošačkih kredita. Također, klijenti ebanke neće moći ulaziti u tzv. dopuštene minuse.

Da bi započela s radom, ebanka mora skupiti najmanje 40, a optimalno 150 milijuna kuna. Osnivači se nadaju kako će ovaj iznos uspjeti prikupiti od domaćih klijenata. Ako u tome ne uspiju, na raspolaganju im leži novčana pomoć partnera iz Federacije europskih etičnih i alternativnih banaka (FEBEA). U svakom slučaju, ebanka očekuje kako će s radom započeti krajem 2016. godine.

#### **5. 4. Udruga za kreativni razvoj- Slap**

Slap nastala je 2000. godine u Osijeku s ciljem razvoja ljudskih resursa i jačanja socijalnog kapitala u cilju društvenog i gospodarskog razvoja regije kroz edukaciju i podršku potencijalnim nositeljima razvoja te kroz jačanje partnerskih modela suradnje sva tri sektora civilnoga društva. Udruga među svoje djelatnosti ubraja različite vrste edukacija, mikrokreditiranje i marketing neprofitnih organizacija<sup>28</sup>.

Slap jedna od udruga koje su za vrijeme djelovanja Američke agencije za obrazovanje i razvoj bile pod njihovim mentorstvom u cilju profiliranja i jačanja vlastitih organizacijskih kapaciteta, a unutar istog programa od Agencije su primile i financijsku pomoć. S vremenom Slap se uspio izgraditi do te mjere da danas predstavlja jednu od medijatornih organizacija u mogućnosti uspješno pružati logističku, marketinšku i ostalu podršku organizacijama civilnog društva u razvoju (Vidović, 2012). Godine 2005. Slap je pokrenuo web-portal Pomakonline.com-Magazin za društveni razvitak<sup>29</sup> na kojem objavljuju edukativne i informativne sadržaje o socijalnom poduzetništvu u

---

<sup>28</sup> Preuzeto s <http://www.slap.hr/index.php/o-nama/sto-je-slap> Pristup ostvaren 11. travnja 2016.

<sup>29</sup> URL: <http://www.pomakonline.com/> Pristup ostvaren 11. travnja 2016.

Hrvatskoj i svijetu. Zahvaljujući ovom i drugim naporima udruge uložene u popularizaciju socijalnog poduzetništva, *Slap* se zasigurno može smatrati jednim od lidera promocije socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj.

Godine 2010. Slap osniva trgovačko društvo socijalno poduzetničkog karaktera- Modra nit d.o.o. koje predstavlja profesionalizaciju djelatnosti udruge. Modra nit je agencija za marketing specijalizirana za pružanje usluga organizacijama civilnog društva, društvenim poduzećima te njihovim proizvodima i događanjima, jedinicama lokalne samouprave, razvojnim agencijama te ostalim subjektima koji apliciraju za projekte financirane iz EU fondova. Modra nit nudi usluge: rada na projektnoj vidljivosti kroz marketing, poslovno savjetovanje, organizacija događanja, te strateško planiranje (vođenje procesa i facilitacija pri izradi razvojnih strateških dokumenata).

Stopostotni vlasnik tvrtke je Udruga za kreativni razvoj- Slap i sva dobit poduzeća ulaže se u projekte udruge. Poduzeće broji četvero zaposlenih.

## **5. 5. DEŠA Dubrovnik-** Regionalni centar za izgradnju zajednice i razvoj civilnog društva<sup>30</sup>

Udruga DEŠA aktivna je od 1993. godine. Nastala je kao izraz nastojanja lokalnih žena da pomognu jedna drugoj u traumatskim okolnostima rata. Udruga za svoju misiju određuje: *“Promicanjem i pravednim korištenjem resursa lokalne zajednice na načelima kontroliranog održivog razvoja, uz zaštitu okoliša i očuvanje prirodne, kulturne i materijalne baštine, DEŠA pokušava utjecati na smanjenje nezaposlenosti, naročito žena i mladih”*<sup>31</sup>. Udruga danas ima 42 redovne članice, 25 aktivnih volontera i 6 stalno zaposlenih osoba.

Udruga je osnovala i tvrtku DešaPro d.o.o. putem koje nudi usluge, promocije i proizvode izrađene u sklopu radionica udruge. Cilj im je poticanje i promidžba socijalnog poduzetništva te doprinos mogućnosti otvaranja novih radnih mjesta na temeljima eko-socijalne ekonomije, posebice za socijalno isključene kategorije, koristeći lokalne resurse na principima održivog razvoja.

---

<sup>30</sup><http://desa-dubrovnik.hr/> Pristup ostvaren 12.travnja 2016.

<sup>31</sup><http://desa-dubrovnik.hr/desin-ponos/> Pristup ostvaren 12.travnja 2016.

Projekt prerade gorke naranče u proizvode poput džemova, karamelizirane kore-  
*arancina* i biljnih likera našao se u finalu izbora za najbolje socijalno poduzetništvo u  
Hrvatskoj 2012. godine. Pored toga što zapošljava žene iz ruralnih krajeva dubrovačko-  
neretvanske županije, projekt je vrijedan i stoga što nastavlja staru tradiciju očuvanja  
autohtonih receptura, obogaćuje turističku ponudu i iskorištava plodove gorke naranče  
koji inače u velikim količinama propadaju neiskorišteni.<sup>32</sup>

## 5. 6. DES - Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom Split<sup>33</sup>

DES je osnovan je 1949. godine kao *Poduzeće za zapošljavanje invalida DES  
Split*. Godine 2003. poduzeće je preoblikovano u Ustanovu s punim nazivom *Ustanova  
za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom* u vlasništvu  
Grada Splita (65%) i Splitsko-dalmatinske županije (35%). Ustanova trenutno ima 216  
zaposlenih, od kojih je 117 (54%) osoba s invaliditetom. DES Split osnovana je kao  
neprofitna javna ustanova sa ciljem skrbi o invalidima, što obuhvaća zapošljavanje, rad  
i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom. Ustanova obavlja poslove koje nudi  
na otvorenom tržištu rada kroz osam unutarnjih posebno ustrojenih radnih jedinica, a to  
su: centar za rehabilitaciju, tiskara, konfekcija, sitotisak, kartonaža, fleksografija, radna  
jedinica prehrana, trgovina.

Udio osoba s invaliditetom u ukupnom broju zaposlenih u proizvodnim radnim  
jedinicama kreće se od 38% do 100%. Također, ustanova DES već 11 godina vodi  
socijalnu pučku kuhinju, koja ujedno nudi i opće usluge *cateringa*.

Trenutačno, 35% prihoda ustanove dolazi iz direktnih subvencija grada, županije ili  
državnih sredstava. Ustanova si je postavila za cilj postepeno smanjivati taj udio do  
postizanja samo-održivosti, odnosno neovisnosti o prihodima od direktnih subvencija<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=RSgluZZpgOA> Pristup ostvaren 12. travnja 2016.

<sup>33</sup> <http://des.hr/naslovnica> Pristup ostvaren 12. travnja 2016.

<sup>34</sup> <http://poduzetnickifac.hr/wp-content/uploads/2015/11/Poduzetni%C4%8Dki-kafi%C4%87-Socijalno-poduzetni%C5%A1tvo.pdf> Pristup ostvaren 12. travnja 2016. godine.

## 6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

### 6. 1. Definicija pojmova

Koncept društveno odgovornog poslovanja<sup>35</sup> (eng. *Corporate Social Responsibility*) mijenjao se i razvijao kroz vrijeme. Smatra se kako ga je prvi upotrijebio Bowen (1953) koji ga je definirao kao „*obvezu poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva*“ (Bowen, 1953. Prema Glavočević, Radman Peša, 2013:30).

Od tada je mnoštvo je drugih autora ponudilo svoja tumačenja, a u nastavku ćemo navesti neke od njih. Waddock (2004) definira DOP kao „*stupanj odgovornosti koji se manifestira u operativnom i strateškom djelovanju organizacija koje imaju svakodnevni (ne)izravni utjecaj na razne interesno-utjecajne skupine i okoliš*“ (Prema Omazić, 2007). Nadalje, autori Kotler i Lee (2009) DOP tumače kao: „*... predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju*“ (Prema Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014:41).

Kao što smo spomenuli, koncept DOP-a prolazio je kroz evoluciju pa se pojam danas koristi naizmjenično s bliskim pojmovima poput „održiv razvoj“, „trobilanični koncept“ (eng. *triple bottom line*), „korporacijsko građanstvo“...

„*Održivi razvoj je različito određivan i korišten razvojni koncept koji općenito određuje da su rast i promjene strukture proizvodnje i potrošnje razvojno prihvatljivi, ako ne umanjuju ukupnu kakvoću i upotrebljivost prirodnih resursa*“ (Ekonomski leksikon, 1995:611). Termin je prvi put ušao u širu primjenu s tzv. *Brutlandovim izvještajem* koji daje sljedeću definiciju koncepta održivog razvoja: „*Odgovoriti na zahtjeve današnje generacije a da se pri tome ne unište mogućnosti da buduće generacije odgovore na svoje zahtjeve*“ (Brundtlandina komisija, 1987. Prema Matešić, xxx)<sup>36</sup>. Iako se u početku odnosio samo na ekološku dimenziju, s vremenom se shvaćanje održivog

---

<sup>35</sup> Dalje u tekstu služit ćemo se kraticom DOP.

<sup>36</sup> Dostupno na URL: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/dop%20-%202012/20121206%20-%20Odrzivi%20razvoj%20i%20DOP.pdf> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.

razvoja proširilo, pa danas predstavlja integraciju etičkih, društvenih, ekoloških i ekonomskih pitanja u uravnoteženoj i dalekovidnoj politici.

Pojam korporativnog državljanstva/građanstva/pripadnosti (engl. *Corporate citizenship*) proizlazi iz pravnog statusa korporacije kao entiteta s odgovarajućim pravima i obvezama. Shvaćanje korporativne pripadnosti u kojoj poduzeća prihvaćaju prava ali simultano nastoje ograničiti svoje obveze i dužnosti spram društva, rezultiralo je nizom protesta 1990ih godina (Seattle, Melbourn, London, Washington, Prag, Nica...). Pritisak je doveo do potpisivanja sporazuma 2002. godine na *World Economic Forum*-u u New Yorku kojim su korporacije proširile shvaćanje obveza korporativnog građanina od klasičnog filantropskog djelovanja na preuzimanje zahtjevnije uloge unutar društva. Upravo je ova serija globalnih antikorporativnih prosvjeda utjecala na porast popularnosti implementacije DOP-a u čemu su tvrtke vidjele način za izbjegavanje kritika (Omazić, 2007).

Trobilančni koncept počeo se koristiti 90-ih u radu organizacije *AccountAbility* (Norman, MacDonald; 2004). Odnosi se na način mjerenja ukupnog poslovanja poduzeća kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. Njegova primjena podrazumijeva da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014). Međunarodna organizacija Globalna inicijativa za izvještavanje (eng. *Global Reporting Initiative-GRI*)<sup>37</sup> izradila je smjernice za pisanje izvještaja o održivosti koji se temelji na trobilančnom konceptu. GRI standardi izvješćivanja široko su prihvaćeni i prakticirani.

## **6. 2. Kontekst nastanka i razvoja koncepta DOP-a**

Diskurs o potrebi implementacije društvene odgovornosti u poslovanje tvrtki počeo se intenzivirati krajem 60-ih i početkom 70-ih prije kao odgovor u nuždi nego slobodni izbor kompanija.

Naime, loša reputacija vrijednosti koje je zastupao tadašnji poslovni svijet bila je tako raširena da se odražavala na trendove upisivanja na američke najbolje poslovne škole koji su tijekom navedenog razdoblja prepolovili. Prijezir spram poslovnog svijeta

---

<sup>37</sup> URL: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.

pokazali su i rezultati jednog istraživanja iz 1967. godine koji su pokazali kako se 61% studenata tada osjećalo indiferentnim ili neprijateljski raspoloženim naspram poslovnog svijeta (Omazić, 2007). Društveno odgovorno poslovanje kao sustavan razvojni koncept dobrovoljnog poslovanja s razvojem počinje 1983. godine osnivanjem organizacije *Business in the Community*<sup>38</sup>, koja i danas djeluje kao neprofitna organizacija s glavnim ciljem promocije društveno odgovornog poslovanja i korporativne odgovornosti (Petričević, 2014).

Niz razotkrivenih afera velikih korporacija (*Nike, Shell, Merck, Enron...*) činio je nepovjerenje i antagonizam javnosti sve većim. Daljnja popularizacija DOP-a kao seta korporativnih taktika, bila je velikim dijelom vođena serijama antikorporativnih kampanja u kasnim devedesetima (Omazić, 2007).

Trobilančni model ili model trostruke bilance uvršten je 1996. godine kao ključni element u sustav kvalitete ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem) te godinu dana kasnije i norme SA8000 (Norma za reviziju i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost).

Istovremeno se počinje intenzivnije razvijati i koncept održivog razvoja (nakon Svjetskog samita Skup o Zemlji u Rio de Janeiru 1992. godine. Skup je potaknuo osnivanje prvih organizacija koje okupljaju društveno odgovorne gospodarske subjekte iz kojih je kasnije izniknuo Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (eng. *The World Business Council for Sustainable Development- WBCSD*)<sup>39</sup>.

U novonastalim uvjetima globalizacije, ljudska prava počela su se uzimati za osnovu DOP-a. Na ovim je osnovama od strane Ujedinjenih naroda 2000. godine pokrenuta inicijativa *Global Compact* za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Novonastali kontekst proizašao iz procesa globalizacije najbolje opisuju riječi tadašnjeg glavnog tajnika UN-a, Kofi Annan-a, prilikom predstavljanja inicijative: „*Niti jedno poduzeće nije imuno. Niti jedno poduzeće ne funkcionira u izolaciji. Mnogi imaju prilično iskustvo u radu s poduzećima u zemljama u razvoju. Neki drugi se po prvi puta susreću s rastućom mrežom kontakata i globalnim lancima dobave roba i usluga, konfrontirajući se s gorućim pitanjima po prvi puta. Svi jasno znaju kako sve što učine ima dugoročne efekte na rizik, reputaciju, moral njihovih zaposlenika te snagu tržišta*

---

<sup>38</sup> URL: <http://www.bitc.org.uk/> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.

<sup>39</sup> URL: <http://www.wbcsd.org/home.aspx> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.

na kojima djeluju i o kojima ovise. Svi mi vidimo i osjećamo, kako su poslovni interesi postali usječeni u dugoročne razvojne ciljeve Ujedinjenih naroda“ (Omazić, 2007:1). *Global Compact* je danas najveća takva inicijativa i predstavlja jedinstveni primjer suradnje poslovnog svijeta i međunarodne zajednice. Uz kompanije okuplja i predstavnike akademske zajednice, civilnog društva, vlada, poslovnih udruga te samog UN-a. Svi oni surađuju na područjima ljudskih i radničkih prava, zaštiti okoliša i borbi protiv korupcije.

Hrvatska mreža *Global Compact*<sup>40</sup> osnovana je 2007. godine. Danas njome upravlja Hrvatska udruga poslodavaca i broji 52 članica.

Omazić (2007) navodi kako među čimbenicima koji su imali bitan učinak na povećan angažman u DOP-u svakako spadaju globalizacijski procesi, tehnološka revolucija i politika transformacije socijalne države. Informacijska je revolucija pridonijela trendu popularizacije DOP-a stavljanjem korporacija diljem svijeta pod lupu javnosti. Kada poduzeće napravi neki krivi potez, postoji velika mogućnost kako će to će odjeknuti diljem zemlje. Civilno je društvo sve razvijenije pa je tako sve veći broj organizacija koje su posebno orijentirane na zaštitu ljudskih ili prava okoliša, a koje agilno istražuju i prate korake tvrtki. Dobar primjeri za ovo je drastični pad prodaje *Nike*-ovih proizvoda i vrijednosti dionica koji se desio kada su aktivističke grupe razotkrile u kakvim radnim uvjetima rade radnici u *Nike*-ovim tvornicama u zemljama u razvoju. Zbog veće izloženosti javnosti, poduzeća su na neki način prisiljena ponašati se puno odgovornije nego ranije (Omazić, 2007). Poduzeća sve češće prihvaćaju ponašajne kodekse i sve je više organizacija koje nastoje standardizirati prakse odnosa poduzeća s interesno-utjecajnim skupinama, zaposlenicima i okolišem. Neke od njih su *AccountAbility*<sup>41</sup>, *International Organization for Standardization (ISO)*<sup>42</sup>, *Social Accountability International (SAI)*<sup>43</sup>. Sve ove inicijative se baziraju na Općoj deklaraciji o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda, prihvaćenoj 1948. godine (Omazić, 2007).

Tehnološka je revolucija dovela i do više razine konkurentnosti među tvrtkama. U oceanu kvalitetnih proizvoda, umijeće „osvajanja srca“ potrošača ponekad je upravo onaj jezičac na vagi koji će kompaniji zagwarantirati dugoročnu dobit ili gubitak na temelju vjernosti kupca. Izvrsnost u slijeđenju trendova socijalne i ekološke

---

<sup>40</sup> URL: <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.

<sup>41</sup> URL: <http://www.accountability.org/index.html> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.

<sup>42</sup> URL: <http://www.iso.org/iso/home.htm> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.

<sup>43</sup> URL: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.



odgovornosti utječe na pozitivni imidž kompanije i tako postaje nevidljiva dodana vrijednost proizvodu i konkurentska prednost ili mana.

Uslijed općeg trenda za smanjenja resursa javne uprave i sve većeg pritiska javnosti za deregulacijom, javna uprava ima sve manju formalnu moć. Dodatni efekt globalizacije su i nejasne političke granice utjecaja.

*„Svjetsko gospodarstvo je pod utjecajem globalizacijskih trendova i suvremenih tehnoloških rješenja postalo fleksibilnije, integriranije i otvorenije. Globalizacija i njezin indirektni utjecaj umanjili su kontrolu države nad gospodarstvom i rezultirali nekim novim, zanimljivim formama upravljanja“* (Petschow, 2005. Prema Omazić, 2007: 195). I institucionalni okvir Europske unije sve više zauzima proaktivni stav po pitanju poticanja DOP-a. Postoje tri glavne skupine inicijativa unutar kojih se promovira društveno odgovorno ponašanje poduzeća, a to su: promoviranje, transparentnost i razvoj društveno odgovorne javne politike. Kontinuirano su pokretane inicijative koje rade u ovom smjeru: *CSR Europe10*, Zelena knjiga (*Green paper*) pod nazivom „Promicanje europskog okvira za društvenu odgovornost poduzeća“ (*COM[2001] 366 final*) i „Doprinos poslovnog svijeta održivom razvoju“ (*COM[2002] 347 final*), *Multi-stakeholder forum on CSR* (2004), *European Alliance for CSR* (2006)... Cilj svih ovih dokumenata i inicijativa je zajednički stvoriti prepoznatljivi koncept koji će integrirati sva društveno važna pitanja i odrediti kanale za interakciju između raznih interesno-utjecajnih skupina na dobrovoljnoj bazi i učiniti EU konkurentnijom, te potaknuti poduzeća da usvoje principe DOP-a više od zakonom propisanih normi (Omazić, 2007). O jačanju koncepta DOP-a govori i to da je 2005. proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti (Vrdoljak Raguž, Hazdovac; 2014).

Kao odgovor na globalnu financijsku krizu 2008. godine, Europska komisija donosi program Europa 2020- europska strategija za pametan, održiv i uključiv razvoj. Ova strategija naglašava nekoliko važnih elemenata razvoja koji se odnose na odgovorno poslovanje: održiv rast i uključiv rast koje podrazumijevaju te mjere za očuvanje okoliša, borbu protiv klimatskih promjena, mjere za održiviju energetiku, socijalnu inkluziju i borbu protiv siromaštva. Ukratko rečeno, Europe 2020 je plan za ekonomski napredak koji je socijalno i ekološki osjetljiv (Grgurić, 2011).

Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća

NAZIV FAZE	FOKUS PODUZEĆA
<b>Defanzivna</b>	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
<b>Popustljiva</b>	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
<b>Upravljačka</b>	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
<b>Strateška</b>	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije.
<b>Civilna</b>	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: Zadek, Raynard, Oliviera, etc. (2005). Prema Vrdoljak Raguž, Hazdovac (2014).

### 6. 3. Kontekst nastanka i razvoja koncepta DOP-a- Hrvatska

U Hrvatskoj se o društveno odgovornom poslovanju počelo raspravljati krajem 1990-ih na inicijativu organizacija civilnog društva, vezano uz koncept razvoja korporativne filantropije, odnosno financiranja društveno korisnih projekata donacijama poslovnog sektora. Važni dionici raspravljali su i razvijali i druge segmente društveno odgovornog poslovanja (Petričević, 2014). Omazić (2007) govori kako su se unutar konteksta društava koja su prolazila tranziciju i imala visoku razinu korupcije, siromaštva i drugih problema, društvena odgovornost poduzeća i njene varijacije doživljavale kao irelevantne. Djelomično je tome razlog što su uglavnom inicijative na ovu temu dolazile od nevladinih organizacija umjesto od poslovnih. No situacija se polako mijenjala. 1997. godine osnovan je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)<sup>44</sup>. HR PSOR dio je globalne mreže koju čine nacionalni ili regionalni PSOR-ovi iz zemalja u razvoju i njihove partnerske organizacije. Vrlo brzo i Vlada Republike Hrvatske postavlja za cilj podizanje svijesti o DOP-u. Ministarstvo gospodarstva u svoj program stavlja aktivnosti podrške razvoju DOP-a na različitim razinama.

<sup>44</sup> URL: <http://www.hrpsor.hr/> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.

Godine 2004. organizirana je Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju. Šest mjeseci kasnije osniva se Zajednica za DOP pri Hrvatskoj gospodarskoj komori<sup>45</sup> koja osim zagovaračkih i aktivnosti razvoja javnih politika, organizira brojne edukacijske programe te nacionalne konferencije o DOP-u. U suradnji s HR PSOR-om razvija metodologiju mjerenja te uspostavljanje nagrade Indeks DOP-a. Osim što je nagrada koja se jednom godišnje dodjeljuje u više kategorija tvrtki, indeks je i metodologija za ocjenjivanje odgovornih poslovnih praksi. Nastala je po uzoru na *Business in the Community CR Index20*, a definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Mjerenje i dodjela nagrade provodi se kontinuirano od 2008. godine (Petričević, 2014).

Uz financijsku podršku Europske komisije 2010. godine započela je provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja<sup>46</sup> za podršku i primjenu DOP-a u Hrvatskoj.

Omazić (2007:24) procjenjuje kako „Sve više poduzeća u Hrvatskoj promatra društvenu odgovornost poduzeća kao poslovnu priliku, koja potencijalno može biti izvor konkurentske prednosti. Evidentno je kako neka poduzeća, a posebno ona najveća, u Hrvatskoj proaktivno gledaju na utjecaj koji imaju na društvo i tim utjecajem upravljaju, želeći na taj način smanjiti rizik i troškove, dobiti kupce, izgraditi reputaciju i dugoročno prosperirati“. Ipak, mnogi procjenjuju kako je opća razina zainteresiranosti za inkorporiranje DOP na hrvatskoj poslovnoj sceni još uvijek nedovoljna.

Svijet, Europa i Hrvatska prepoznale su društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo kao alate za održivi rast. Društveno odgovorno poslovanje posljednjih je 20-ak godina postalo imperativ poslovanja organizacija u javnom, privatnom profitnom i privatnom neprofitnom sektoru (Petričević, 2014).

„Danas ključni ljudi ne razmišljaju po modelu „mi“ ili „oni“. Jedino poduzeća i kupci u kolaboraciji mogu biti nositelji nekih pozitivnih promjena u društvu bez da obje strane padnu u zamku klasičnog protekcionizma“ (Omazić, 2007:158).

---

<sup>45</sup> URL: <http://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.

<sup>46</sup> URL: <http://www.dop.hr/> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.

#### 6. 4. Kompleksnost koncepta DOP-a kroz oči kritičara

Ekonomski leksikon definira socijalnu odgovornost poduzeća kao obvezu poduzeća da djeluje sukladno socijalnim ciljevima. Odmah u nastavku dodaje kako je u pluralističkom „društvu s mnogo legitimnih ciljeva i interesa utvrđivanje socijalne odgovornosti teško, osobito sa stajališta: 1. Prioriteta socijalnih ciljeva; 2. Izboru socijalne skupine prema kojoj poduzeće treba iskazati socijalnu odgovornost (nositelji prava, dioničari, sindikati, država i sl.); 3. Utjecaja socijalne odgovornosti na donošenje poslovnih odluka...“ (Baletić, 1995:834). Iz same definicije koncepta na koji se oslanja ideja o DOP-u postaje jasno kako je riječ o kompleksnim konceptima koji izazivaju šarolike rasprave.

Jedan od najpoznatijih kritičkih osvrti na DOP-e je članak Milton-a Friedman-a, objavljen 1970. godine u *New York Times Magazine*-u pod naslovom „Socijalna odgovornost poduzeća je povećanje profita“. Logika kritike je jednostavna- od biznisa samog po sebi ne možemo tražiti da bude odgovoran jer nije živa osoba. Odgovornost se može tražiti jedino od onih koji poduzećem upravljaju, a to su uglavnom glavni menadžeri tvrtke. Glavni menadžer je zaposlenik vlasnika tvrtke i ima odgovornost voditi poduzeće u skladu s željama i ciljevima vlasnika. No, većina tvrtki javna su poduzeća s mnogim dioničarima kao vlasnicima poduzeća. Dioničari od većine takvih poduzeća očekuju maksimalizaciju svojih uloga. Zahtjev za prakticiranjem DOP-a je stoga besmislica, jer zahtjeva da menadžer troši tuđi novac za opće društveno dobro (Friedman, 1970). Svaka osoba trebala bi slobodno odlučivati samo o svom novcu, pa ga tako i po slobodnoj volji trošiti za socijalne, humanitarne i/ili bilo kakve druge ciljeve. Trošenje novca za DOP-e za Friedman-a je varanje i krađa vlasnika jer isti nikada nisu dali suglasnost da se njihov novac daje za humanitarne i/ili druge ciljeve općeg dobra. Drugim riječima, Friedman smatra kako je jedina društvena odgovornost poslovanja maksimalizirati vlastiti profit, i nikakav drugi zahtjev za djelovanjem u cilju opće društvene dobrobiti ne bi trebao biti stavljen pred menadžere.

Štoviše, u SAD-u investitori mogu tužiti menadžment ako misle da ne rade u njihovom najboljem interesu, odnosno ne donosi najbolje odluke za njihove investicije tako što daje novac u dobrotvorne svrhe. Investitori ih u tom slučaju mogu tužiti za nadoknadu nastale štete. Kada je *Kodak* htio donirati 25 milijuna dolara organizaciji za crnačka prava u Rochesteru, dioničari su menadžmentu zaprijetili tužbom. Ubrzo potom odustalo se od donacije (Omazić, 2007). U komentaru Omazić (2007) zaključuje kako

korporacije mogu činiti dobro ali samo ako je dobro u svrsi povećanja vrijednosti uloženog od strane dioničara. Osim što dobro pokazuje problematiku sukoba interesa s financijske strane interesa, ovaj primjer otvara raspravu o mogućem sukobu vrijednosti koji treba uzeti u obzir. Nije isključeno kako je upravo svrha donacije (borba za crnačka prava) jednim dijelom potaknula revolt dioničara koji ne vide vrijednim donirati za takvu stvar. Možda bi situacija bila drugačija da je svrha donacije bila drugačija i bliža njihovom osobnom vrijednosnom sklopu. U svakom slučaju, vrijednosna kategorija izuzetno je kontroverzna u ovim pitanjima.

Friedman u svom poznatom i veoma utjecajnom članku kaže kako je odgovornost menadžera prema poslodavcima uglavnom „zaraditi čim je više novca moguće, istovremeno slijedeći osnovna pravila društva, kako ona utemeljena u zakonu, tako i ona utjelovljena u etičkim običajima“ (Friedman, 1970)<sup>47</sup>. No, ideja DOP-a počela je dobivati na snazi upravo zbog učestale prakse kršenja etičkih normi, a ponekad i zakonskih okvira, od strane raznih poduzeća. Etičnost je vrlo rastezljiv pojam. Ona lijepo krase Friedman-ovu definiciju odgovornosti menadžera, ali se u praksi pokazuje neprimjenjiva na konzistentan način. Prakticiranje etičnosti u poslovanju predstavlja kategoriju više od podvrgavanja zakonom generiranim prisilama i znači dobrovoljno donošenje odluka i prakticiranje prakse za opće dobro svijetu. Podsjetimo, upravo je dobrovoljnost, odnosno činjenje više od pukog podvrgavanja zakonskim restrikcijama dio definicije DOP-a (Vrdoljak Raguž, Hazdovac; 2014). Kada Friedman govori o etičkoj odgovornosti menadžera, on zapravo potihom priznaje važnost DOP-a.

Još jedan argument za kritiku DOP-a Friedman (1970) temelji na shvaćanju kako prakticiranjem DOP-a menadžeri troše tuđi novac (dioničara, vlastitih zaposlenika, krajnjih potrošača) u svrhu ostvarenja socijalnih ciljeva što je u krajnjoj instanci istovjetno nametanju poreza za proizvoljno odabranu svrhu, naplaćivanju istog te realizaciju u vidu specifičnog projekta. Friedman (1970) argumentira kako ovim činom menadžeri postaju javni službenici iako za tu ulogu nisu izabrani od strane građana kroz demokratski politički proces<sup>48</sup>. On se dalje pita i gdje je granica? U kojoj bi mjeri menadžeri trebali slijediti interese dioničara, a u kojoj interese posebnih socijalnih

---

<sup>47</sup> Vlastiti prijevod s engleskog jezika. Preuzeto s URL:

<sup>48</sup> Problem "Taxation without representation". Vlastiti slobodni prijevod: "Oporezivanje bez punomoći stečene demokratskim izborima".

ciljeva? U praksi granica postoji, odnosno tvrtke prosječno doniraju oko 1% prihoda (Crook, 2005).

Ugledni časopis *The Economist* jedno je od svojih istraživanja posvetio temi DOP-a. Autor istraživanja, Clive Crook (2005), ocjenjuje kako je koncept DOP-a u posljednjih petnaestak godina procvjetao kao ideja i program, i to s različitih gledišta kritizira. Većina aktivnosti DOP-a po njemu je tek „kozmetički tretman“ kojim se tvrtke nastoje dodvoriti potrošačima i široj javnosti. On poetski kaže kako: „lice humanosti koje DOP daje kapitalizmu svako jutro svježije je ujutro, postaje uvelike zamrljano tijekom dana i nestaje po noći“ (2005:2). Crook (2005) smatra kako postoji pogrešno uvjerenje i psihotični strah od kapitalizma kada realnost zapravo pokazuje kako se ogroman povijesni napredak ljudske civilizacije u posljednjih stotinjak godina desio upravo zbog implementacije kapitalizma kao globalne ideje i prakse. I sve dok DOP-e ostaje u domenama lažnog altruizma inspiriranog prije svega stjecanju čim veće konkurentnosti na tržištu imidža, DOP-e je *win-win* situacija i takva intervencija u dinamiku maksimalizacije profita je povoljna. Za Crook-a stvar postaje ozbiljna kada pobjednici u borbi ideja, odnosno grupe za pritisak iz civilnog društva, zauzimaju stav razočaranosti neiskrenošću kompanija. Većina zagovornika DOP-a smatra kako je kapitalizam u suštini pokvaren sistem koji zato trebamo u korijenu promijeniti. Ovo je ideja koju Crook (2005) smatra opasnom za dobrobit svijeta. Crook (2005) definira četiri tipa DOP-a.

Tablica 2. Tipovi DOP-a po Crook-u (2005)

	<b>POVEĆAVA</b>	<b>SMANJUJE</b>
	<b>DRUŠTVENU</b>	<b>DRUŠTVENU</b>
	<b>DOBROBIT</b>	<b>DOBROBIT</b>
<b>POVEĆAVA PROFIT</b>	Dobar menadžment	Štetno DOP-e
<b>SMANJUJE PROFIT</b>	Posuđena vrlina	DOP-e kao zabluda

Izvor: Crook (2005). *A good citizen*. The Economist.

Dobar menadžment je *win-win* situacija koju smo spomenuli ranije. Primjer za to je tvrtka koja plaća svojim radnicima da dio radnog vremena posvete radu za neku od dobrotvornih organizacija. Također, svojim radnicima pruža fleksibilnost u smislu

radnih sati i kvalitetu drugih uvjeta rada. Ovakva politika privlači entuzijastične timske igrače, lojalne i predane radnike, što je velika dobrobit za tvrtku.

Posuđena vrlina (eng. *borrowed virtue*) predstavlja filantropiju koja to nije (Crook, 2005), a utjelovljuje se u vidu donacije dijela profita tvrtke. Iako u nekim slučajevima ovakve aktivnosti služe i za podizanje imidža tvrtke u javnosti i marketing, ovakva je praksa zapravo oduzimanje profita iz džepa njegovog legalnog vlasnika- dioničara, i dijeljenje istog po vlastitoj volji. S ovim smo se argumentom već upoznali kroz kritiku Friedman-a.

DOP kao zabluda (eng. *delusional*) predstavlja prakse DOP-a koje štete i profitabilnosti tvrtke i društvenoj dobrobiti i/ili okolišu. Crook (2005) smatra kako većina praksi DOP-a spada u ovu kategoriju. Primjer koji navodi je recikliranje. Iako je u nekim slučajevima razumno i isplativo reciklirati, to nije slučaj sa svakim materijalom. Crook (2005) argumentira kako mnogi prirodni resursi zapravo nisu u nestašici (bakar, nafta, drvo za papir...). Naime, cijeli dijapazon suvremenih tehnika čini da danas ovim resursima i materijalima upravljamo mnogo učinkovitije što smanjuje potražnju za njima pa je recikliranje često proces koji iziskuje više sredstava i energije no što bi bilo razumno i korisno u nj utrošiti (Crook, 2005).

Štetno DOP (eng. *pernicious*) manifestira se u praksama koje podižu profit kompanije istodobno čineći loše za društvenu dobrobit. Neki ekonomisti smatraju kako povećanje profita tvrtke uvijek služi i poboljšanju općeg društvenog dobra. Crook (2005) s druge strane argumentira kako postoje situacije kada to zasigurno nije tako. Mnoge su se kompanije našle na udaru različitih organizacija civilnog društva i drugih zagovornika DOP-a zbog uvjeta rada ili odnosa spram okoliša u njihovim pogonima u zemljama u razvoju. To što tvrtke posluju po zakonu zemlje u kojoj se nalaze, te pružaju plaću i uvjete rada bolje od većine na tržištu rada te zemlje, većinom ne zadovoljava zagovornike DOP-a. Kompanije se optužuje za izrabljivanje, nepoštenje, neodgovornost spram okoliša i sl. te ih se zbog ovog blati u javnosti. Mnoge je ovakva reakcija obeshrabrila u daljnjim ulaganjima, a neke su kompanije čak zaustavile proizvodnju u dotičnim zemljama (Crook, 2005). S gledišta same tvrtke, to je racionalan potez jer umanjuje štetu njenom imidžu i u konačnosti doprinosi profitabilnosti. Crook (2005), s druge strane, u ovome vidi samo štetu za lokalno stanovništvo koje ostaje bez posla, a zemlja bez dobre prilike za razvoj. Kao pozitivni primjer drastičnog razvoja uslijed

korporativne aktivnosti navodi Kinu. Šteta što istovremeno propušta spomenuti i golemi problem zagađenja do kojeg je došlo upravo zbog slabo kontroliranog industrijskog razvoja. U toj je zemlji naime zagađenje zraka uzrokovano ugljenom odgovorno je za otprilike 366 000 smrtnih slučajeva u 2013. godine. Također, procijenjeno je kako će, ukoliko se ne postave ambiciozniji ciljevi za smanjenje onečišćivanja, zagađenost zraka u 2030. godini uzrokovati između 990 000 i 1,3 milijuna preuranjenih smrti<sup>49</sup>.

Pitanje poslovanja velikih multinacionalnih korporacija u zemljama u razvoju veoma je kompleksno i može se promatrati s različitih stajališta. Pridržavanje zakona zemlje u kojoj posluju često nije upitno. S druge strane radni uvjeti i plaće, te utjecaj na okoliš i sl. često su meta kritika pojedinaca i organizacija koje dolaze iz razvijenih zemalja, a koje u njima vide ne-etičnost. Da li je posao u takvoj kompaniji blagoslov ili pakao? Odgovor je prilično složen i u mnogočemu će ovisiti o tome kome se pitanje upućuje. Michael Walker sa *The Fraser Institute*-a u nagrađivanom dokumentarcu *The Corporation* (2003) poziva nas da sagledamo stvari iz drugačijeg kuta. On kaže: „*Sagledajmo to iz pogleda ljudi iz Bangladeša koji umiru od gladi, ljudi iz Kine koji umiru od gladi... i jedino što imaju za ponuditi bilo kome, a što je imalo vrijedno, je njihov nisko plaćeni rad. I ono što oni govore svijetu je slijedeće- oni imaju veliku zastavu koja kaže: Dođite ovdje i zaposlite nas. Mi ćemo raditi za 10 centi po satu jer će nam deset centi po satu kupiti rižu koju trebamo da ne umremo od gladi. I dođite i spasite nas od naših okolnosti. I tako kad Nike dođe oni su od strane svih u zajednici viđeni kao nevjerojatni dar od boga*“.

„*Što se dešava u područjima u kojima su ove korporacije uspješne? Ubrzo shvate kako više ne mogu napraviti puno u toj zemlji jer su plaće postale previsoke. I što to govori: ljudi više nisu očajni. To je ok. Iskoristili smo sve očajne ljude tamo. Svi su sada zdravi, debeli i bogati, premjestimo se među slijedeće očajne u redu. I zaposlimo njih i podignimo njihov životni standard*“.

Čini se kako nije moguće jednoznačno osuditi i/ili slaviti poslovanje u zemljama u razvoju. Da li u njima netko prije svega vidi spas za siromašne ili bezočno iskorištavanje situacije i ljudi na rubu života kako bi zgrnuli čim više profita za sebe

---

<sup>49</sup>URL:

<http://esciencenews.com/articles/2016/02/12/poor.air.quality.kills.5.5.million.worldwide.annually>

Pristup ostvaren 09. svibnja 2016.



ovisi o pojedincu. Za majicu koja se u SAD-u prodaje za 14.99 dolara<sup>50</sup> radnica (najčešće je riječ o ženskim osobama) koja ju je sašila dobije 3 centa. Za muški sako napravljen u El Salvadoru, a koji se prodaje u SAD-u za 174 dolara, radnik će dobiti 74 centa. Razlika se čini ogromnom, no kako bi brojke čitali korektnije moramo ih staviti u referentni okvir prosječnih troškova života u toj zemlji. Sudeći po podacima s mrežne stranice *Numbeo*<sup>51</sup> trošak života bez stanarine je u ovoj zemlji 18.39% jeftiniji nego u Hrvatskoj, a za 74 centa ne možete kupiti ni litru mlijeka ni kruh<sup>52</sup>. U Dominikanskoj Republici radnice su plaćene otprilike 72 centa po satu za šivanje *Nike* majica, dok su ukupni troškovi života bez stanarine 1.14% niži nego u Hrvatskoj. Kao i u El Salvadoru, iznos koji radnice dobiju za sat rada, nije dostatan za kupnju mlijeka ni kruha<sup>53</sup>. I dok Crook (2005) kaže kako multinacionalne kompanije plaćaju radnike značajno više od norme lokalnog tržišta rada, čini se kako su one još uvijek okrutno male. I ma kako bili loši i očajni uvjeti iz kojih su ih zaposlenjem kompanije izvukle, mišljenja smo kako se poslodavac koji plaća satnicu kojom se ne može kupiti mlijeko ili kruh, ne može smatrati etičnim. Iako postoje pozitivni primjeri gdje su korporacije implementirale neke od praksi DOP-a (pogledati Omazić, 2007:135), nigdje u literaturi niti putem *desktop* istraživanje nismo našli tekstove koji govore o povećanjima plaća u zemljama u razvoju. Ovom bi se pitanju svakako trebalo više posvetiti da bi došli do ispravnog razumijevanja o plaćama u tim zemljama.

Kao i u slučaju rada u zemljama u razvoju, Crook (2005) štetno DOP vidi i u praksi uvođenja oznaka standarda koje govore o poslovnim praksama, za proizvode i/ili kompanije (oznake poput *fair trade*, *green* i slično). Tvrtke u ovome vide dobro oruđe u borbi za konkurentnost pa ispune uvjete za dotične oznake ne bi li time privukle kupce, no javnosti će ostati nepoznato koliko je radnih mjesta ostalo zatvoreno zbog toga što su

---

<sup>50</sup> Izvor ovog i svih narednih podataka vezanih za cijenu proizvodnje ili rada po satu: dokumentarni film *The Corporation*.

<sup>51</sup> *Numbeo* je *on-line* baza podataka kreirana i nadopunjavana od strane korisnika, koja pruža informacije o svjetskim uvjetima života, uključujući troškove života, pokazatelja stambenih troškova, zdravlja, prometa, kriminala i zagađenja. URL: <http://www.numbeo.com/cost-of-living/> Pristup ostvaren 13. svibnja 2016.

<sup>52</sup> URL: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_result.jsp?country=El+Salvador](http://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=El+Salvador) Pristup ostvaren 13. svibnja 2016.

<sup>53</sup> URL: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_result.jsp?country=Dominican+Republic&displayCurrency=USD](http://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Dominican+Republic&displayCurrency=USD) Pristup ostvaren 13. svibnja 2016.

<sup>54</sup> Moramo napomenuti kak se podatci o plaćama odnose na razdoblje oko 2003. godine, a podatci troškova života na 2016. godinu. Moramo uzeti u obzir inflaciju i druga financijska previranja tržišta, ali i pored toga, dolazimo do istog zaključka.

se troškovi proizvodnje za tvrtku ovime povećali. Sve navedeno Crook (2005) koristi kao argumente o šteti prakticanja DOP-a za šire društvene zajednice.

Zanimljiv odnos indonezijske vlade prema industriji očituje se u reakciji vlade na objavu koju je oskarovac Leonarda Di Caprio napisao na svom *Instagram* profilu nakon posjeta zaštićenom parku *Leuser Ecosystem* na Sumatri. Di Caprio je komentirao kako industrija palminog ulja uništava dragocjeni habitat izrazito raznolike faune te šteti životinjama poput orangutana i slonova. Bilo je to dovoljno za reakciju vlasti koja ga je optužila kako je posjet zemlji iskoristio kako bi „*diskreditirao industriju palminog ulja i indonezijsku vladu*“<sup>55</sup>. Glumcu su vlasti zaprijetile stavljanjem na popis zabrane ulaska u zemlju ako nastavi objavljivati provocirajuće poruke. Vladin dužnosnik u svojoj je poruci Di Capri-u nadalje pojasnio kako organizacije i kompanije koje se ne slažu s glumčevim mišljenjem objavljenim na *Instagram-u* mogu tražiti da mu se u budućnosti zabrani ulazak u zemlju. Niti jedna od njih još nije zatražila da se ova prijetnja i izvrši, ali sama mogućnost za to otkriva puno, kao i sveukupna reakcija vlade na *Instagram-u*:

1. Interes i prioritet i vlade Indonezije je da kompanije u industriji palminog ulja neometano rade;
2. Iskustva samih kompanija su takva da se boje ovakvih objava budući da mogu utjecati na percepciju kompanije u javnosti (bez obzira bile kritike utemeljene ili ne), a time i na profit kompanija u budućnosti;
3. Činjenica kako kompanije mogu zatražiti od vlade da se nekome zabrani ulazak u zemlju samo zato što kritizira njen rad, zaprepašćuje. Ovakva sprega kompanija i politike, osim što očito ograničava slobodu govora, ostavlja prostor nepovjerenja u učinkovitu i agilnu borbu vlade za zaštitu ljudskih prava i zaštitu okoliša.

## 6. 5. DOP iz perspektive socioloških teorija

DOP složeni je i relativno novi koncept koji počiva na idejama koje vuku korijene u različitim granama znanosti: ekonomije, sociologije, psihologije, politologije, antropologije, filozofije...

---

<sup>55</sup>[http://mashable.com/2016/04/02/leonardo-dicaprio-indonesia-ban/?utm\\_cid=mash-com-fb-main-link#LeNw.00i6sg9](http://mashable.com/2016/04/02/leonardo-dicaprio-indonesia-ban/?utm_cid=mash-com-fb-main-link#LeNw.00i6sg9) Pristup ostvaren 04. travnja 2016.

Naš je zadatak sagledati ga iz perspektive socioloških teorijskih pristupa i koncepta za što ćemo se poslužiti pretpostavkama Giddens-ove teorije strukturacije, teorijom društvenog kapitala i teorijom društvenih pokreta, te konceptom marketizacije.

#### 6. 5. 1. Perspektiva Giddens-ove teorije strukturacije

Zakonski i kulturološko-vrijednosni okvir struktura su koja uobličuje poslovanje u dotičnoj državi. Zakoni su često odraz svojevrsne evolucije svijesti javnog mnijenja, koje predstavlja agenciju. Ovakva dinamika promjene zakona vidljiva je kroz povijest u primjerima ukidanja ropstva, stjecanja prava glasa žena, zabrani mučenja životinja i mnogim drugima... Diskrepancija legalnog i etičkog čini da se agencija pokrene. Javno mnijenje (agencija) i njihovi zahtjevi često čini motor za promjenu strukturalnog okvira. Koncept DOP-a još je jedan od primjera dinamike proizašao je iz dinamike evolucije svijesti po pitanjima poput ekologije i ljudskih prava, te diskrepancije prakse kompanija i etičkih shvaćanja agencije.

#### 6. 5. 2 Perspektiva teorije društvenog kapitala

Uspješnost kompanije ovisi o povjerenju koje izgradi u društvu, a koje se temelji na poštivanju zakona i etičkih normi. Od kvalitete proizvoda i/ili usluga imidža dobrog poslodavca, cijeli je dijapazon korporativnih praksi koje utječu na sliku tvrtke u javnosti, te konačnu odluku potrošača. Kompanije se bore za društveni kapital koji čine sami potrošači. Socijalni marketing, kojim se na čitavo društvo gleda kao na tržišni resurs (Peračković, 2008) usmjeren je na ljudske vrijednosti i osjećaje kao područja koja se valja osvojiti. Da je trend racionalizacije tipičan za mehanizme tržišta postao paradigma koja sve više dobiva na snazi, odražava se i u marketinškoj strategiji uspostavljanja odnosa s kupcima (eng. *Customer Relationship Management- CRM*)<sup>56</sup>. Ovakvi su trendovi u marketingu uobraženje šireg procesa društvene preobrazbe-*markatizacije*, u kojem društvena struktura i društvene vrijednosti počinju djelovati prije svega u funkciji tržišta, njegovih načela i interesnih skupina kojima to ide u prilog (Peračković, 2008). Prakse DOP-a često su upravo samo to- strategija racionalnog socijalnog marketinga korištena za "osvajanje" društvenog kapitala.

---

<sup>56</sup> Cilj joj je stvarati i održavati dugoročne i profitabilne odnose s klijentima kroz identificiranje ciljne skupine kupaca i formuliranje programa za uspostavljanje odnosa s njima (Renko, 2005).

### 6. 5. 3. Perspektiva društvenih pokreta

Iako se ne može govoriti o klasičnom društvenom pokretu, na globalnoj se razini može govoriti o stanovitoj promjeni svijesti kao pokretaču trenda implementacije DOP-a.

## 7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA DOP-a

Za istraživanje fenomena DOP-a koristili smo se *desk-top* tehnikom pri čemu su nam kao izvor podataka služile službene mrežne stranice tvrtki, izvještaji o održivosti (u slučajevima kompanija koje ih izrađuju) kao i drugi sadržajno povezani *on-line* izvori. Ono što nas je zanimalo jest kako prakse DOP-a implementiraju najuspješnije kompanije u Hrvatskoj. Uspješnost smo pri tom odredili visinom dobiti nakon oporezivanja<sup>57</sup>. Isprva smo namjeravali analizirati prvih pet najuspješnijih, no kako su čak četiri od njih u većinskom državnom vlasništvu, od kojih su čak tri dio HEP grupe, u cilju raznolikijeg uzorka odlučili smo se isti proširiti na još dvije tvrtke koje nisu u većinskom državnom vlasništvu. Odlučili smo se referirati se na podatke iz 2014. godine, budući da za 2015. godinu većina tvrtki nije imala dostupne podatke. Iznimka je napravljena u slučaju Plive za koju smo analizirali podatke za 2011. godinu, budući da podatci za 2014. godinu nisu bili dostupni na mrežnim stranicama kompanije.

*Tablica 3.* Osam najuspješnijih kompanija u Hrvatskoj po kriteriju ostvarene dobiti nakon oporezivanja 2014. godine

---

<sup>57</sup> Izvor: 400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2014. godini (2015). Privredni vjesnik. Dostupno na URL: <http://www.400naj.com/>

Rang	Naziv	Mjesto	Dobit nakon oporezivanja
1.	HEP d.d.	Zagreb	1.218.972.300 kn
2.	HT d.d.	Zagreb	1.130.669.200 kn
3.	HEP-Proizvodnja d.d	Zagreb	915.022.900 kn
4.	Adris grupa d.d.	Rovinj	675.128.300 kn
5.	INA d.d.	Zagreb	631.335.900 kn
6.	HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o	Zagreb	620.061.300 kn
7.	Pliva Hrvatska d.o.o	Zagreb	586.050.800 kn
8.	Agrokor d.d.	Zagreb	551.632.800 kn

Izvor: Privredni vjesnik<sup>58</sup>

### 7.1. HEP d.d.<sup>59</sup>

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) bavi se proizvodnjom, prijenosom i distribucijom električne energije, te opskrbom i distribucijom plina. Pod imenom Hrvatska elektroprivreda djeluje od 1990. godine, a 2002. godine preoblikovana je u HEP grupu, tj. grupu povezanih društava u isključivom državnom vlasništvu.

Grupa broji oko 11 000 radnika/ca. Sjedište joj je u Zagrebu.

Grupa već godinama izdaje izvješća u kojima, osim financijskih pokazatelja uključuje i aspekte brige za okoliš i zajednicu. Izvješće za 2013./2014. pisano je u skladu s G4 GRI (*Global Reporting Initiative*) smjernicama te u skladu s novom direktivom Europske komisije o nefinancijskom izvještavanju (Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i vijeća).

Ukupni izdaci za zaštitu prirode i okoliša društava HEP grupe u 2014. godini iznosili su 154,13 milijuna kuna (Izvješće o održivosti: 129).

<sup>58</sup> Posebno izdanje Privrednog vjesnika, dostupno na URL: <http://www.400naj.com/> :25 stranica. Pristup ostvaren 15. travnja 2016. godine.

<sup>59</sup> <http://www.hep.hr/hep/hepD/hep.aspx> Pristup ostvaren 16. travnja 2106. godine.

Primjeri odgovorne prakse su slijedeći: „Sva sredstva prikupljena prodajom proizvoda Zeleni HEP koristi isključivo za financiranje projekata iz područja obnovljivih izvora energije i energetske učinkovitosti, i to za potrebe ustanova javnog sektora koje skrbe za socijalno osjetljive kategorije stanovništva“ (Izvešće o održivosti: 12).

„HEP-Operator distribucijskog sustava punih deset godina provodi propisane mjere zaštite bijele rode u distribucijskim područjima u kojima su prisutne populacije roda“ (Izvešće o održivosti: 111).

„Hidroelektrane na čijim se rešetkama zaustavljaju naplavine nisu proizvođači toga otpada, ali Hrvatska elektroprivreda, premda nema zakonsku obvezu, u potpunosti financira izdvajanje iz vodotoka i gospodarenje otpadom od naplavina“ (Izvešće o održivosti: 122).

„Smanjene količine proizvedenog opasnog i neopasnog otpada rezultat su kontinuiranog unaprjeđivanja sustava gospodarenja otpadom u HEP-u, odvajanjem otpada na mjestu nastanka, uređivanjem privremenih skladišta otpada, povećanjem kvalitete vođenja evidencija o otpadu i edukacijom zaposlenika HEP-a“ (Izvešće o održivosti: 129).

„U 26 hidroelektrana HEP-a, koje čine više od polovice proizvodnih kapaciteta hrvatskog elektroenergetskog sustava, proizvodi se certificirana „zelena energija“. Sve hidroelektrane HEP-a imaju certifikat tvrtke TÜV SÜD o proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora. Sustavi upravljanja prema ISO normama HEP je započeo s pripremama za uvođenje sustava upravljanja okolišem prema međunarodnoj normi ISO 14001 krajem 2002. godine“ (Izvešće o održivosti: 132).

“HEP od 2010. godine objavljuje svoj godišnji natječaj za dodjelu donacija pod imenom “Svjetlo na zajedničkom putu“. HEP je u 2014. donacijska sredstva namijenio za 373 projekta. U izvještajnom je razdoblju (2013 i 2014. godina) HEP tako izdvojio 5 milijuna kuna kako bi potpomogao inicijative raznih organizacija usmjerene na rad s mladima, zaštitu okoliša, umjetnost i kulturu te razvoj znanosti i društva, a od početka ovog svog programa dodijelio je 11,5 milijuna kuna. Donacije HEP ne dodjeljuje samo putem svog javnog natječaja, već ostvaruje i posebnu suradnju i s nizom drugih organizacija koje su mu važne; primjerice, kao ulaganje u svoje zaposlenike, HEP redovito podupire rad Zajednice umirovljeničkih udruga HEP-a i Udruge hrvatskih branitelja HEP-a 1990.-1995. No, posebno značajan program, unutar kojeg je tvrtka u razdoblju od 1998. do 2014. godine uložila i donirala više od 73 milijuna kuna, jest

program humanitarnog razminiranja minski zagađenih površina zaostalih iz Domovinskog rata diljem Republike Hrvatske'' (Izvješće o održivosti: 177).

HEP je donacijama pomogao i stanovništvu na području istočne Slavonije, odnosno županjske Posavine pogođene katastrofalnom poplavom 17. svibnja 2014.

## 7. 2. HT- Hrvatski Telekom<sup>60</sup>

HT Grupa vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge. Grupa je ukupno broji nešto manje od 5000 zaposlenika. Na dan 06. lipnja 2016. vlasnička struktura izgledala je ovako:

Tablica 5. Vlasnička struktura i upravljanje HT-a

51%	Deutsche Telekom Europe B.V.
39,1%	Privatni i institucionalni ulagači
7%	Fond hrvatskih branitelja iz domovinskog rata
2,9%	Centar za restrukturiranje i prodaju Republike Hrvatske

Izvor: <http://www.t.ht.hr/o-nama/vlasnicka-struktura/#section-nav> Pristup ostvaren 06. lipnja 2016. godine.

HT je još od 2002. nositelj ISO 14001 certifikata te certifikata prema normi OHSAS 18001, a u svibnju 2014. uspostavio je Integrirani sustav upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću na radu i usvojio novu politiku.

HT je krajem 2014. šestu godinu zaredom uvršten u CEERIUS *Sustainability Index* za 2015., Indeks održivosti Bečke burze za srednju, istočnu i jugoistočnu Europu. Putem Indeksa vrednuje se društvena i okolišna kvaliteta dionica vodećih kompanija u regiji, Agencija *Oekom Research*, jedna od vodećih svjetskih rejting agencija u području održivog investiranja, uvrstila je HT 2008. u *Prime* kategoriju kompanija zahvaljujući standardima korporativne odgovornosti i politike održivog razvoja, a 2014. HT je ponovno dobio potvrdu ove kategorije. HT i *Combis* su članovi Inicijative Ujedinjenih naroda *Global Compact* od 2007. godine. HT je i potpisnik Povelje o zaštiti okoliša, Povelje o održivom razvoju i Povelje o korporativnoj odgovornosti. Od 2009. godine

<sup>60</sup><http://www.t.ht.hr/> Pristup ostvaren 16. travnja 2016. godine.

kompanija redovito pripremaju izvještaje o napretku o provedbi ovih načela (Izvještaj o održivosti: 17). Na mrežnim stranicama grupa ističe kako kompanija stalno radi na poboljšanju zaštite okoliša, zdravlja i sigurnosti na radu pri čemu djeluju anticipativno. Zakonske odredbe smatraju minimalnim zahtjevima koje se nastoje nadmašiti ili unaprijediti gdje god je moguće (Izvješće: 31).

Grupa godišnje organizira natječaj "Zajedno smo jači" usmjeren na razvoj lokalnih zajednica. Godine 2014. dodijeljeno je devet donacija za društveno vrijedne projekte s ukupnim donacijskim fondom od 495.000 kuna.

U 2014. godini grupa je i stipendijama pomogla vrsne studente Fakulteta elektronike i računarstva te četvero studenata bez odgovarajuće roditeljske skrbi.

Donacijama su pomognuti i Dom za nezbrinutu djecu u Kaštel Lukšiću, zaklada *Foundation for the Global Compact*, učenici V. gimnazije u Zagrebu kojima je tako omogućeno sudjelovanje na međunarodnom informatičkom natjecanju, te Vrhbosanska nadbiskupija u Sarajevu.

### 7.3. Adris grupa<sup>61</sup>

Adris grupa d.d. organizirana je u tri velike poslovne jedinice: turističku (Maistra d.d.), prehrambenu industriju (Cromaris) i osiguravajuću kuću (Croatia osiguranje) i broji oko 8.000 zaposlenika/ica.

Grupa je pokrenula dva programa za doprinos društvu: zapošljavanje mladih, obrazovanih ljudi bez radnog iskustva na mjesto pripravnika - *Budućnost u Adrisu* te filantropska djelovanja *Zaklade Adris*.

Kako stoji na mrežnim stranicama kompanije, “*Adris grupa je utemeljenjem Zaklade 2007. godine željela učiniti iskorak u društveno odgovornom djelovanju te izravnije pomoći razvoju i napretku hrvatskog društva, promicanjem društvene odgovornosti među hrvatskim kompanijama i javnosti uopće. Time su postavljeni novi standardi koji će ostale hrvatske kompanije morati slijediti žele li da ih se ubuduće percipira kao društveno odgovorne.*”

---

<sup>61</sup> URL: <http://www.adris.hr/> Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.



“Adris grupa za financiranje Zaklade godišnje izdvaja jedan posto dobiti iz poslovanja, a osigurana su i početna sredstva od 10 milijuna kuna. Tijekom proteklih osam godina, dodijeljeno je više od 33 milijuna kuna”.

Grupa ne izrađuje Izvještaje o održivosti.

#### 7. 4. INA d.d<sup>62</sup>

INA d.d. bavi se istraživanjem, razradom i proizvodnjom nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. Upravlja dvjema rafinerijama, u Rijeci i u Sisku, te mrežom od 449 benzinskih postaja. Broji oko 12 500 zaposlenika/ica. Na dan 06.lipnja 2016. godine, struktura vlasništva izgledala je ovako:

Tablica 6. Vlasnička struktura INA-e

49,08 %	MOL
44,84 %	Republika Hrvatska
6,08 %	Institucionalni i privatni investitori

Izvor: <http://www.ina.hr/>

INA je ažurna po pitanju trendova te od 1997. godine objavljuje nefinancijska izvješća. Od 2007. INA je potpisnica *Global Compact-a*. Od iste godine Inino Izvješće o održivom razvoju sukladno je G3 (*Global Reporting Initiative*) metodologiji.

Tablica 7. Neki aspekti DOP-a INA-e izraženi u kvantitativnom obliku

Kategorija	Iznos/ljudi/sati
Novac	2.500.000 kuna
Vrijeme	2.072 sata, 439 članova volonterskog kluba
Darovi u naravi	510.425 kuna

Izvor: Godišnje izvješće 2014. Financijski, društveni i okolišni aspekti poslovanja. INA - Industrija nafte, d.d. Zagreb

Godine 2014. INA je osvojila više nagrada za doprinos zajednici. INA je osvojila i nagradu Zlatni indeks, koja se dodjeljuje tvrtkama koje su najviše pridonijele kvalitetnijem studentskom životu, obrazovanju i stručnom usavršavanju studenata.

<sup>62</sup> URL: <http://www.ina.hr/> Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.

Godine 2014. INA je četvrtu godinu zaredom bila dobitnica certifikata Poslodavac partner, koji se dodjeljuje za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. INA Klub volontera dobio je i nagradu za volontiranje. Kompanija je dobila i nagradu Najbolje korporativno upravljanje u Hrvatskoj koju dodjeljuje financijski magazin iz Velike Britanije, *World Finance*.

INA uvodi niz noviteta koji imaju za cilj pozitivne učinke na poslovanje, održivost i smanjenje negativnih učinka koje poslovanje INA-e ima na okoliš. Tako u izvještaju stoji kako INA uvodi proces optimizacije upravljanja voznim parkom s ciljem smanjenja potrošnje goriva i smanjenja emisija stakleničkih plinova. INA također uvodi proces elektroničkog procesa natječaja kako bi se smanjila potrošnja papira.

Izvanredni profesor na Katedri za organizaciju i menadžment Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, dr. sc. oec. Mislav Ante Omazić, koji je doktorirao s temom društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, napisao je iznimno pozitivno mišljenje o *Izvješću o održivosti INA grupe za 2014. godinu*, hvaleći inicijative i prakse koje tvrtka provodi kako bi poslovala društveno odgovorno.

## **7. 5. Pliva d.o.o.**<sup>63</sup>

PLIVA d.o.o. najveća je farmaceutska kompanija u Hrvatskoj te jedna od vodećih u jugoistočnoj Europi. Zapošljava približno 1700 radnika/ca. Od 2008. godine članica je Teva grupe, jedne od najvećih farmaceutskih kompanija na svijetu. Teva je javno trgovačko društvo čijim se dionicama trguje u SAD-u.

I Pliva piše Izvještaje o održivosti po GRI standardima. Ipak, na mrežnim stranicama nismo našli izvještaj za 2014. godinu pa ćemo se referirati na podatke, odnosno dostupan Izvještaj o održivosti za 2011. godinu.

U Izvještaju stoji kako su beneficije osigurane zaposlenicima više nego je propisano zakonom (Izvještaj:18). Pliva je 2011. godina dobila i posebnu nagradu žirija na natječaju Zlatni indeks (Izvještaj:29).

Najveći dio sponzorskih aktivnosti odnosi se na financijsku potporu različitim stručnim skupovima i kongresima u području medicine i farmacije (Izvještaj:34). Uprava Plive dodijelila više od 143.000 kuna za 18 projekata koje su predložili sami zaposlenici

---

<sup>63</sup><http://www.pliva.hr/#>Pristup ostvaren 16. travnja 2016. godine.

tvrtke. Područja za koja su se dodjeljivale potpore su: prevencija i zaštita zdravlja, obrazovanje i kulturna baština, sport, humanitarno djelovanje te očuvanje i zaštita okoliša. Pliva potiče i volontiranje svojih zaposlenika i time dodatno doprinosi dobrobiti zajednice u kojoj radi i djeluje (Izveštaj:43).

Pliva je sponzorirala humanitarni koncert španjolskog tenora Plácida Dominga inicirala akciju „Glasom prema zdravlju“. Dio novca od svake prodane ulaznice organizatori su darovali Centru za fonijatriju Klinike za bolesti uha, nosa i grla i kirurgiju glave i vrata KBC-a Zagreb za unaprjeđenje znanstvenog i stručnog rada te daljnje usavršavanje dijagnostičkih, terapijskih i rehabilitacijskih postupaka (Izveštaj:35).

Također, tvrtka je dala donacija od 300.000 kuna za razminiranje područja u mjestu Oklaj. Nadalje, donaciju u iznosu od 56 tisuća kuna dobila je i Specijalna bolnica za kronične bolesti dječje dobi u Gornjoj Bistri. Pliva je i tradicionalni pokrovitelj humanitarnog Pozitivnog koncerta u organizaciji Udruge HUHIV<sup>64</sup>.

Tvrtka je 2002. godine osnovala Odbor za održivi razvoj, čija je glavna zadaća planirati, usmjeravati i koordinirati DOP tvrtke.

U proteklih 10-tak godina, Pliva je u projekte održivog razvoja i zaštite okoliša na lokaciji Savski Marof uložila blizu 100 mil. kuna te realizirala bitne racionalizacije, modernizacije i unaprjeđenja u svojim proizvodnim procesima čime su kontinuirano podizani standardi zaštite okoliša u interesu i lokalne zajednice i Plive. Navedena ulaganja u zaštitu okoliša vrijedna više od 100 mil. kuna koriste tehnologije koje spadaju u red najbolje raspoloživih tehnologija koje su odabrane sukladno preporukama IPPC direktive i najboljoj praksi u Europskoj uniji.

U razdoblju od 2009. do 2011. je postupanje s opasnim i neopasnim otpadom kontinuirano unapređivano kroz efikasnije i ekonomičnije proizvodne procese.

## **7. 6. Agrokor d.d.<sup>65</sup>**

Agrokor koncern najveća je hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi s konsolidiranim ukupnim prihodom od 49 milijardi kuna. Zapošljava nešto manje od 36 000 osoba, od kojih je u Hrvatskoj zaposleno oko 25 500. Agrokor je registriran kao koncern za upravljanje društvima, proizvodnju i trgovinu poljoprivrednim proizvodima.

---

<sup>64</sup> Hrvatska udruga za borbu protiv HIV-a i virusnog hepatitisa.

<sup>65</sup> <http://www.agrokor.hr/hr/> Pristup ostvaren 17. travnja 2016. godine.

U većinskom je vlasništvu svoga osnivača, Ivice Todorica, čiji je vlasnički udio 91,67 posto. Ostatak udjela u vlasništvu pripada Europskoj banci za obnovu i razvoj.

Kompanija tvrdi kako je u Agrokoru prisutna stalna briga o zaštiti prirode i okoliša te zajednici u koju kontinuirano ulaže. U sportske, kulturne, obrazovne, humanitarne i ostale društveno odgovorne projekte od 2000. godine do 2014. godine uloženo je 200 milijuna kuna. Uvedeno je unaprjeđivanje sustavnog upravljanja okolišem prema odrednicama međunarodne norme ISO 14001:2004 na temeljima održivog razvoja usmjereno je na smanjivanje svih vrsta onečišćavanja u neposrednom, širem i globalnom okruženju uz stalne programe poboljšavanja.

Dokumentirano se prate svi aspekti okoliša uz programe smanjivanja negativnih utjecaja na okoliš na najmanju moguću mjeru. Danas čak 20 Agrokorovih kompanija (12 iz Hrvatske, 4 iz Srbije, 3 iz BIH i 1 iz Slovenije ) ispunjava zahtjeve za posjedovanje najznačajnije i najpoznatije svjetske norme zaštite okoliša ISO 14001.

Kompanija izrađuje dvogodišnja Izvješća o održivosti prema GRI smjernicama.

Agrokor koncern tvrdi kako su dosljedni u praksi prepoznavanja vrijednosti i značaja ulaganja u zajednicu, stoga jednakim intenzitetom i dalje podupiru sve važne segmente društvenog života- sport, kulturu, obrazovanje i humanitarni rad. Među manifestacijama koje podupire su: Vinkovačke jeseni, Đakovačke vezove, Sinjska alka, Dubrovačke ljetne igre i slične manifestacije, Riječki karneval, Riječke ljetne noći, Revije kazališta lutaka u Rijeci kao i rad kulturno-umjetničkih društava, poput Hrvatskog seljačkog pjevačkog društva Šestine. Kompanija je, također, sponzorirala Akademiju likovnih umjetnosti te velik broj festivala i izložbi umjetničkih djela.

## **7. 7. Komentar na prakse DOP-a kompanija zahvaćenih istraživanjem**

Pregledom praksi DOP-a najvećih hrvatskih dobitaša u 2014. godini može se zaključiti kako svjetski trend popularizacije koncepta nije zaobišao Hrvatsku, bar se one takvima deklariraju. Da li ove tvrtke dobro reprezentiraju cjelokupnu sliku aktera na hrvatskom tržištu, teško je reći. Predstavljene tvrtke sve su redom u kategoriji velikih kompanija, za koje se moglo i očekivati da će slijediti svjetske standarde. Osim toga, HEP grupa u državnom je vlasništvu, INA u značajnom dijelu također. Direktive i

smjernice Europske Unije o implementaciji DOP-a stoga posebno utječu na ove tvrtke. U cijelosti, može se zaključiti kako sve navedene kompanije posluju po principima dobrog menadžmenta. Doniraju oko 1% prihoda, što je u svjetskom prosjeku, a napori u smjeru volonterskog angažmana zaposlenika mogu se smatrati dobrom tehnikom *team-buildinga*. Čini se kako HT posebne napore ulaže u odnos prema zaposlenicima, što je svakako pametna dugoročna strategija uspjeha. Isto se može reći i za Plivu. Zanimljivo je i to što Pliva najviše donacija daje u cilju promicanja zdravlja. Drugim riječima, ona neke prakse DOP-a očito strateški koristi za marketing. Adris jedini ne izrađuje standardizirane izvještaje o održivosti. Adris prije svega prakticira filantropski koncept DOP-a. Koncern Agrokor zanimljiv je zbog gotovo monolitne vlasničke strukture- čak 91 % dionica u vlasništvu je Ivice Todorića. Ova kompanija sponzorira brojna događanja, trenutno je najveći poslodavac u zemlji, ali i notorno poznat po niskim plaćama<sup>66</sup>.

## 8. ZAKLJUČAK

Mnogo je kritika na račun kapitalizma kao dominantnog društveno ekonomskog koncepta: koncentracija bogatstva u rukama nekolicine, rastuća zagađenost... S druge strane, neupitno je kako nas je taj isti kapitalizam doveo do najviše točke civilizacije u povijesti. Činjenica je kako ljudi danas u prosjeku bez sumnje žive mnogo bogatije, sigurnije, naprednije i zdravije.

Socijalno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje predstavljaju kompromis između superiornosti kapitalističke paradigme i potrebe da se ista modificira kako bi postala pravednija.

Ovaj smo rad započeli postavljajući početne hipoteze koje govore o kompleksnosti oba fenomena. Čini se kako su se kroz istraživanje literature i prakse, one pokazale istinitim. Socijalno poduzetništvo specifični je oblik poslovanja na slobodnom tržištu. Iako se koristi klasičnim mehanizmima tržišta, profit se redistribuira po principima solidarnosti. Socijalno poduzetništvo može biti sjajno oruđe u prevladavanju socijalnih problema i to je neupitno. No, što nam ovo govori o samoj državi? Rekli bi kako uspjeh socijalnog

---

<sup>66</sup> URL: <http://hr.n1info.com/a51038/Biznis/Konzum-najveci-poslodavac-ali-slabo-placa-radnike.html>  
Pristup ostvaren: 17. svibnja 2016. godine.

poduzetništva često zasjenjuje činjenicu kako ono najčešće nastaje upravo kao odgovor na nesposobnost države da se s ovim istim problemima nosi. Za ovo su dobar primjer zemlje u razvoju, gdje su upravo projekti socijalnog poduzetništva doveli do značajnih promjena u društvu. S druge strane, mišljenja smo kako je popularizacija socijalnog poduzetništva u zapadnim zemljama rezultat složenijih procesa. Već je Adam Smith uočio kako društvo postaje tržište. Nešto kasnije, Max Weber je u tržištu vidio primjer dominacije uske forme racionalnosti nad svime unutar modernog svijeta, što ga je činilo zabrinutim za sudbinu moderne individue (Peračković, 2008). Trend racionalizacije tipičan za mehanizme tržišta postao je paradigma koja sve više dobiva na snazi.

S politikom Ronalda Reagana i Margharet Thatcher poluga snage između poslovnog i političkog svijeta počeo se pomicati u korist onog poslovnog, i to je trend koji se neće tako skoro zaustaviti (Omazić, 2008). Ovo se odrazilo u procesu društvene preobrazbe nazvane *merkatizacija*, u kojem i društvena struktura i društvene vrijednosti počinju djelovati prije svega u funkciji tržišta, njegovih načela i interesnih skupina kojima to ide u prilog (Peračković, 2008). *"Društvo je sada privjesak tržištu i to je ishod svih tih promjena, a država više nije institucija u funkciji zaštite članova društva pred beskrupuloznim tržištem, nego je puki servis globalnih centara financijske moći"* (Peračković, 2008: 983).

Kontekst socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj opisali bi kao kombinaciju nesposobnosti vladajućih garnitura kroz desetljeća da osiguraju povoljnu gospodarsku klimu za razvoj, i globalnog trenda merkatizacije društva.

Kao i socijalno poduzetništvo, i DOP-e pokazalo se kompleksnim konceptom. Socijalni marketing, u kojem je čitavo društvo tržišni resurs (Peračković, 2008) usmjeren je na ljudske vrijednosti i suosjećanje kao na područja koja se valja osvojiti. Često je ekološka i/ili socijalna osviještenost i odgovornost kompanija upravo samo to- strategija racionalnog poslovanja.

Poticanje DOP-a može se promatrati i kao pokušaj kompromisa u situaciji slabljenja političke moći. Kao što su kompanije desetljećima eksternalizirale svoje troškove prebacujući ih na društvo, sada to isto nastoji učiniti država. Svjesna kako su se pravila igre promijenila, država nastoji apelirati na nove elite da preuzmu dio odgovornosti za društvo.

Iako koncept DOP-a ima svoje mane i manjkavosti, pitanje je kakav bi poslovni svijet bio da ga nema. Treba znati kako je ono nastalo kao odgovor na fenomen društvene neodgovornosti kompanija, a realno je za očekivati da će i u budućnosti biti još skandala (Omazić, 2008). Mišljenja smo kako bi štete nastale kada se na ovim praksama ne bi inzistiralo, bile značajno veće od svih manjkavosti.

Područje socijalnog poduzetništva društveno odgovornog poslovanja izuzetno je široko i složeno. Ovim radom zahvatili smo tek površinu oba. Za dublje razumijevanje kako oni funkcioniraju u Hrvatskoj, trebalo bi napraviti detaljna kvalitativna i/ili kvantitativna istraživanja. U ovom se radu, nažalost, nismo mogli posvetiti tako zahtjevnom zadatku.

## BIBLIOGRAFIJA

### Knjige:

- Abercrombie, N.; Hill, S.; Turner B. (2008) *Rječnik sociologije*. Zagreb: Jesenski i Turk.
- Baletić, Z. Ur. (1995) *Ekonomski leksikon* Zagreb: Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia.
- Giddens, Anthony (2003). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge. Polity Press
- Halmi, A. (2003). *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Mejovšek, M. (2005) *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- Vidaković Mukić, M. (2015). *Opći pravni rječnik*. Zagreb: Narodne novine.
- Yunus, Muhammed (2009). *Za svijet bez siromaštva*. Zagreb: VBZ.

### Radovi u zborniku:

- Štulhofer, A. (2003) Društveni kapital i njegova važnost. U: Ajduković D. (Ur.) *Socijalna rekonstrukcija zajednice*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.

### Članci iz časopisa:

- Baturina, Davor (2013). Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Ekonomika Misao*. God XXII. (2013.) Br. 1. (123-142).
- Crook, Clive (2005). The Good Company. *The Economist*. 20. 01. 2005.
- Grgurić, Ivan (2011). *Europe 2020 – europska strategija za pametan, održiv i uključiv razvoj*. Revija za socijalnu politiku, god. 18, br. 1, str. 119-124, Zagreb.
- Mesić, Milan (1997). Teorija društvenih pokreta – američke perspektive. *Društvena istraživanja*. Zagreb. God. 7 (1998), Br. 4-5 (36-37), Str. 699-729.

### Članci u elektroničkom obliku:

- Buković, D. Ur. (2015). *Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini*. Privredni vjesnik. Preuzeto s URL: <http://www.400naj.com/> Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.
- Eisenmann, Thomas R. (2013). *Entrepreneurship: A Working Definition*. Dostupno na URL: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship> Pristup ostvaren 23. travnja.
- Matešić, Mirjana (xxx). *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje*. PP prezentacija. Dostupno na URL: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/dop%20->



- [%202012/20121206%20-%20Odrzivi%20razvoj%20i%20DOP.pdf](#) Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.
- Norman, Wayne; MacDonald, Chris (2004). Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line'. *Business Ethics Quarterly*. April 2004.
- Perić, Julia; Alpeza, Mirela (2011). *Policy pretpostavke za razvoj socijalnog poduzetništva: slučaj Hrvatske*. Osijek. Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na URL:  
[http://www.cepor.hr/news/ICEI%20Tuzla\\_Policy%20pretpostavke%20za%20razvoj%20socijalnog%20poduzetnistva\\_Slučaj%20Hrvatske\\_2011\\_Peric\\_Alpeza.pdf](http://www.cepor.hr/news/ICEI%20Tuzla_Policy%20pretpostavke%20za%20razvoj%20socijalnog%20poduzetnistva_Slučaj%20Hrvatske_2011_Peric_Alpeza.pdf)  
Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. godine.
- Petričević, Teo (2014). *Priručnik za brzi početak: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*. Zagreb. British Council Hrvatska. Dostupno na URL:  
[http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)  
Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.
- Peračković, Krešimir (2008). Društvo i (ili) tržište – sociološka konceptualizacija procesa marketizacije društva. *Društvena istraživanja*. Vol 17 No. 6 (98). 975-977. Str. **Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.**
- Pužić, Saša (1997). Problem strukture i djelovanja u djelu Anthony Giddensa. *Revija za sociologiju*, Vol XXIX. (1998), No 3-4: 225-234.
- Tafra-Vlahović, Majda. Conceptual Frame of Corporate Social Responsibility. (163-184) Dostupno na URL: [file:///C:/Users/blanka/Downloads/12\\_vlahovic.pdf](file:///C:/Users/blanka/Downloads/12_vlahovic.pdf)  
Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. godine.

## Dokumenti:

- Adris Grupa d.d. *Konsolidirani financijski izvještaji na dan 31. prosinca 2014. godine zajedno s izvještajem ovlaštenog revizora*. Preuzeto s URL: <http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca/2014/> Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.
- Agrokor d.d. *Izvješće o održivosti 2012./2013.* Preuzeto s URL: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/drustvena-odgovornost/odrzivi-razvoj/> Pristup ostvaren 19. travnja 2016. godine.
- DES (2011). *Statut ustanove za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom "DES" Split*. Preuzeto s URL: <http://des.hr/knjiznica/19/94> Pristup ostvaren 12. travnja 2016. godine.
- Eurofound (2014). *Trendovi u kvaliteti života – Hrvatska: 2007. –2012.* Ured za Europske unije, Luxembourg. Dostupno na URL:  
[http://www.pilar.hr/images/stories/dokumenti/funkcionalni/kvaliteta\\_zivljenja/Hrvatska\\_Kvaliteta\\_zivljenja.pdf](http://www.pilar.hr/images/stories/dokumenti/funkcionalni/kvaliteta_zivljenja/Hrvatska_Kvaliteta_zivljenja.pdf) Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. Godine
- Europska komisija (2010). *Europa 2020*. URL:  
[http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_hr.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_hr.htm) Pristup ostvaren 26. travnja 2016. godine.
- HEP d.d. *Izvješće o održivosti HEP GRUPA 2013. / 2014.* Preuzeto s URL: [http://www.hep.hr/hep/publikacije/HEP\\_Izvjesce\\_o\\_odrzivosti.pdf](http://www.hep.hr/hep/publikacije/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti.pdf) Pristup ostvaren 15. travnja 2016. godine.
- HT d.d. *Izvješće o održivosti za 2014. godinu HT d.d.* Preuzeto s URL: <http://www.t.ht.hr/drustvena-odgovornost/#section-nav> Pristup ostvaren 16. travnja 2016. godine.

- INA d.d. *Godišnje izvješće 2014. Financijski, društveni i okolišni aspekti poslovanja.* INA - Industrija nafte, d.d. Zagreb. Preuzeto s URL: [http://www.ina.hr/UserDocsImages/CRO\\_INA%20Godisnje%20izvjesce\\_final.pdf](http://www.ina.hr/UserDocsImages/CRO_INA%20Godisnje%20izvjesce_final.pdf) Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.
- PLIVA d.o.o. *Izvješće o održivosti za 2014. Godinu PLIVA Hrvatska d.o.o.* Preuzeto s URL: <http://www.pliva.hr/img/themes/pcfrontend/izvjesca/2011/hr/PLIVA-Izvjesce-o-odrzivom-razvoju-2011.pdf> Pristup ostvaren 17. travnja 2016. godine.
- Roda. Roditelji u akciji. *Financijsko izvješće 2014.* Preuzeto s URL: [http://www.roda.hr/media/attachments/udruga/udruga\\_roda/izvjestaji\\_o\\_radufinancijsko\\_izvjesce\\_2014.pdf](http://www.roda.hr/media/attachments/udruga/udruga_roda/izvjestaji_o_radufinancijsko_izvjesce_2014.pdf) Pristup ostvaren 08. travnja 2016. godine.
- Vlada RH (2012). *Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva (2012.-2016.)*: 76. URL: <http://www.krila.hr/UserDocsImages/Nacionalna%20strategija%20FINAL.pdf> Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.
- Vlada RH (2014). *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.* Preuzeto s URL: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf> Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.
- Vlada RH (2014). *Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj (2014. do 2020.)*. URL: [file:///C:/Users/blanka/Downloads/STRATEGIJA+BORBE+PROTIV+SIROMA%20C5%A0TVA+I+SOCIJALNE+ISKLJU%20C4%8CENOSTI+U+REPUBLICI+HRVATSKOJ+\(2014.+2020.\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/blanka/Downloads/STRATEGIJA+BORBE+PROTIV+SIROMA%20C5%A0TVA+I+SOCIJALNE+ISKLJU%20C4%8CENOSTI+U+REPUBLICI+HRVATSKOJ+(2014.+2020.)%20(2).pdf) Pristup ostvaren 25. travnja 2016. godine.
- Zadruga za etično financiranje. *Pravila zadruge za etično financiranje* (pročišćeni tekst s izmjenama Pravila usvojenima na 5. sjednici predstavničke skupštine Zadruge održane 30. siječnja 2016. u Osijeku). Preuzeto s URL: [http://zef.hr/zef-doc/20160131\\_PravilaZadruge.pdf](http://zef.hr/zef-doc/20160131_PravilaZadruge.pdf) Pristup ostvaren 09. travnja 2016. godine.

### Internet stranice:

- Agrokor d.d. URL: <http://www.agrokor.hr/hr/> Pristup ostvaren 17. travnja 2016. godine.
- Adris d.d. URL: <http://www.adris.hr/> Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.
- Ashoka. URL: <https://www.ashoka.org/about> Pristup ostvaren 24. ožujka 2016. godine.
- Business in the community. URL: <http://www.bitc.org.uk/> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.
- Corporate Citizenship. URL: <http://corporate-citizenship.com/service/lbg/> Pristup ostvaren 14. travnja 2016. godine.
- DES. Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom Split. URL: <http://des.hr/naslovnica> Pristup ostvaren 12. travnja 2016. godine.
- DOP.hr. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. URL: <http://www.dop.hr/> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.
- (e) Science News (12. 02. 2016). *Poor air quality kills 5.5 million worldwide annually.* URL: <http://esciencenews.com/articles/2016/02/12/poor.air.quality.kills.5.5.million.worldwide.annually> Pristup ostvaren 09. svibnja 2016.
- European Alliance for CSR. URL: <https://www.business-europe.eu/european-alliance-csr> Pristup ostvaren 24. ožujka 2016. godine.

- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. URL: <http://www.gemconsortium.org/report/48437> Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. godine.
- GRI. Global Reporting International. URL: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.
- Hrvatska elektroprivreda d.d.-HEP d.d. URL: <http://www.hep.hr/hep/hepD/hep.aspx> Pristup ostvaren 16. travnja 2016. godine.
- Hrvatska gospodarska komora. Zajednica za društveno odgovorno poslovanje. URL: <http://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.
- Hrvatska udruga poslodavaca. Global Compact Hrvatska. URL: <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.
- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. URL: <http://www.hrpsor.hr/> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.HUP.
- Hrvatski telekom. HT d.d. URL: <http://www.t.ht.hr/> Pristup ostvaren 16. travnja 2016. godine.
- ISO. URL: <http://www.iso.org/iso/home.htm> Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.
- Martin, R.; Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. URL: [http://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](http://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition) Pristup ostvaren 21. travnja 2016. godine.
- Mashable. By the Associated Press. (02. 04. 2016). *Indonesia threatens to ban Leonardo DiCaprio over his criticism of palm oil plantations*. URL: [http://mashable.com/2016/04/02/leonardo-dicaprio-indonesia-ban/?utm\\_cid=mash-com-fb-main-link#LeNw.00i6sq9](http://mashable.com/2016/04/02/leonardo-dicaprio-indonesia-ban/?utm_cid=mash-com-fb-main-link#LeNw.00i6sq9) Pristup ostvaren 04. travnja 2016.
- N1 Hrvatska (22. 05. 2015). *Konzum najveći poslodavac, ali slabo plaća radnike*. URL: <http://hr.n1info.com/a51038/Biznis/Konzum-najveci-poslodavac-ali-slabo-placa-radnike.html> Pristup ostvaren: 17. svibnja 2016. godine.
- NUMBEO. *Cost of Living in Dominican Republic*. URL: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_result.jsp?country=Dominican+Republic&displayCurrency=USD](http://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Dominican+Republic&displayCurrency=USD) Pristup ostvaren 11. svibnja 2016.
- NUMBEO. *Cost of Living in El Salvador*. URL: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_result.jsp?country=El+Salvador](http://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=El+Salvador) Pristup ostvaren 11. svibnja 2016.
- Pliva d.o.o. URL: <http://www.pliva.hr/#> Pristup ostvaren 16. travnja 2016. godine.
- Poduzetnički kafić Split (18. 12. 2015). *Imamo prve finaliste: pobjednici prvog Student Case Study Challengea na temu socijalnog poduzetništva, nadohvat glavne nagrade*. URL: <http://poduzetnickikafic.hr/2015/12/imamo-prve-finaliste-pobjednici-prvog-student-case-study-challengea-na-temu-socijalnog-poduzetnistva-nadohvat-glavne-nagrade/> Pristup ostvaren 12. travnja 2016. godine.
- POMAKONLINE. Magazin za društveni razvitak. URL: <http://www.pomakonline.com/index.php> Pristup ostvaren 24. ožujka 2016. godine.
- Roda. Roditelji u akciji. URL: <http://www.roda.hr/> Pristup ostvaren 08. travnja 2016. godine.
- Roller, V. (04. 06. 2008). *Dobit donose i odnosi među ljudima*. URL: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/dobit-donose-i-odnosi-meu-ljudima-81616>

- SAI. Social Accountability International. URL: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?>  
Pristup ostvaren 04. svibnja 2016. godine.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. URL: <http://www.schwabfound.org/>  
Pristup ostvaren 24. ožujka 2016. godine.
- Schwab, H; Milligan, K. (18. 12. 2015). *Explainer: What is a social entrepreneur?*  
URL: <https://www.weforum.org/agenda/2015/12/explainer-what-is-a-social-entrepreneur/> Pristup ostvaren 24. ožujka 2016. godine. Skoll. URL: <http://skoll.org/> Pristup ostvaren 24. ožujka 2016. godine.
- Social Enterprise Alliance. URL: <https://socialenterprise.us/about/> Pristup ostvaren 02. svibnja 2016. godine.
- Turčin, K. (03. 04. 2016). *NE VJERUJEMO JEDNI DRUGIMA Zemlje u kojima je razina povjerenja viša - bogatije su. Hrvatska je gotovo na samom dnu.* URL: <http://www.jutarnji.hr/neuspjesni-smo-jer-ne-vjerujemo-jedni-drugima/1553453/>  
Pristup ostvaren 29. travnja 2016. godine.
- WBCSD. URL: <http://www.wbcd.org/home.aspx> Pristup ostvaren 05. svibnja 2016. godine.
- What is Social Entrepreneurship?* URL: <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/what-social-entrepreneurship>
- Wiesler, N. (19. 12. 2011). *Socijalnom poduzetništvu treba i socijalni kapital.* URL: <http://www.pomakonline.com/content/view/767/29/>

#### **Ostalo:**

- Achbar, Mark; Abbot, Jennifer; Bakan, Joel (2003). *The Corporation.* Dokumentarni film.

## **SAŽETAK:**

Tema ovog rada su fenomeni socijalnog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Riječ je o složenim konceptima i rastućim trendovima u svijetu i Hrvatskoj. U radu analiziramo definicije bitnih pojmova, te se upoznajemo s počecima i kontekstom razvoja fenomena u svijetu i Hrvatskoj. Nadalje, analiziramo novodonesenu Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Fenomen socijalnog poduzetništva sagledavamo iz perspektive socioloških teorija: teorije strukturacije, teorije društvenog kapitala i teorije društvenih pokreta, a koncept društveno odgovornog poslovanja kroz kritički osvrt Friedmann-a i Crook-a. Kroz kvalitativno istraživanje studija slučaja šest organizacija i šest kompanija istražujemo s praksama socijalnog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Ključne riječi: *socijalno poduzetništvo, društveno odgovorno poslovanje, socijalno, poduzetnik, korporativni građanin, održiv rast, tribilančni koncept.*

## **ABSTRACT:**

*This paper outlines the phenomena of social entrepreneurship and corporate social responsibility in Croatia. These are complex concepts and emerging trends both in the world and Croatia. We analyze definitions of the related terms, and explore origins and context of the development of phenomena. Furthermore, we analyze the newly adopted Strategy for development of social entrepreneurship in the Republic of Croatia for the period from 2015 to 2020. We discuss the phenomenon of social entrepreneurship from the perspective of sociological theory: the theory of structuring, social capital theory and the theory of social movements. We are revoewing the concept of corporate social responsibility through a critical perspective of Friedmann and Crook. Through qualitative case study research of six organizations and six companies, we are investigated the practices of social entrepreneurship and corporate social responsibility in Croatia.*

Key words: *social entrepreneurship, corporate social responsibility, social, entrepreneur, corporate citizen, sustainable growth, triple bottom line.*