

Interreg



**Co-funded by
the European Union**

IPA Croatia – Bosnia and
Herzegovina – Montenegro

EmBRACE

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Pojmovno određenje društvenog poduzetništva

Društveno poduzetništvo označava poslovanje zasnovano na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, pri čemu se ostvarena dobit ili višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom reinvestira za dobrobit zajednice. Drugim riječima, primarni cilj društvenog poduzeća nije maksimizacija profita za vlasnike, već stvaranje pozitivnog društvenog učinka, bilo da se radi o rješavanju društvenih, kulturnih ili ekoloških problema, uz financijsku održivost poslovanja. Istovremeno, društveni poduzetnici primjenjuju poslovne modele i inovativne strategije poduzetništva kako bi postigli svoju misiju, kombinirajući poduzetnički duh s misijom za opće dobro.

Razlika tradicionalnog i društvenog poduzetništva

Tradicionalno (komercijalno) poduzetništvo usredotočeno je prvenstveno na ostvarivanje profita i rast poslovanja, često bez uzimanja u obzir šireg društvenog utjecaja svojih aktivnosti. Nasuprot tome, društveni poduzetnici od početka definiraju socijalnu, društvenu ili okolišnu misiju kao srž poslovanja te uspjeh mjere kroz postignuti društveni utjecaj, a ne samo kroz

financijske pokazatelje. Za razliku od klasičnih poduzeća koja dobit isplaćuju vlasnicima ili dioničarima, društvena poduzeća većinu svoje dobiti ponovno ulažu u ostvarenje svoje misije i dobrobit zajednice. Također, za razliku od neprofitnih organizacija, društvena poduzeća ostvaruju prihode na tržištu pružajući proizvode ili usluge, čime nastoje biti financijski samoodrživa i neovisna od donacija. Na taj način društveni poduzetnici spajaju najbolje od oba svijeta – poduzetničku inovativnost i održivost s društvenom svrhom i etikom.

Ključne odrednice društvenog poduzetništva

Društvena misija iznad profita

U tradicionalnom poduzetništvu, uspješnost se mjeri prvenstveno financijskim pokazateljima: prihodima, profitnom maržom, tržišnim udjelom, rastom i povratom na ulaganje. U društvenom poduzetništvu poslovanje služi interesu zajednice (socijalnim, društvenim ili ekološkim ciljevima) umjesto maksimiziranju dobiti za vlasnike. Profit je sredstvo za postizanje društvene promjene, a ne cilj sam po sebi.

Ekonomska održivost

Društveno poduzeće bavi se stvarnom gospodarskom djelatnošću na tržištu – proizvodi robu ili pruža usluge za koje ostvaruje prihod. Time osigurava financijsku održivost i smanjuje ovisnost o donacijama, za razliku od klasičnih udruga. Hrvatski kriteriji propisuju da u roku od tri godine najmanje 25% prihoda treba dolaziti iz vlastite poduzetničke djelatnosti.

A najmanje 75% godišnje dobiti (ili višak prihoda) društvenog poduzetnika mora se reinvestirati u ostvarivanje i razvoj društvenih ciljeva poslovanja. Ograničena je dakle raspodjela dobiti osnivačima ili dioničarima, čime se osigurava da glavnina vrijednosti ostaje za opće dobro.

Inkluzivnost i demokratsko upravljanje

U tradicionalnim poduzećima, zaposlenici se promatraju primarno kao radna snaga, a odnos prema zajednici ovisi o poslovnoj strategiji i korporativnoj kulturi. Društvena poduzeća nastoje uključiti ključne dionike u donošenje odluka. Odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke

udjele, već se često provodi uz sudjelovanje zaposlenika, članova, korisnika i lokalne zajednice. Tako se osigurava transparentnost i odgovornost prema misiji. Članstvo je dobrovoljno i otvoreno, a organizacija ne smije biti pod isključivom kontrolom državnih tijela (država ili lokalna samouprava ne mogu biti jedini osnivač).

Doprinos zapošljavanju ranjivih skupina

Mnoge društvene firme djeluju i kao integrativna poduzeća, pružajući radna mjesta teže zapošljivim skupinama (osobe s invaliditetom, socijalno isključeni, dugotrajno nezaposleni, mladi bez iskustva sl.). Time izravno doprinose socijalnoj koheziji, smanjenju nejednakosti i borbi protiv siromaštva.

Pravni oblici

U Republici Hrvatskoj ne postoji poseban, jedinstveni zakon koji bi regulirao isključivo društveno poduzetništvo, niti je propisan poseban pravni oblik namijenjen samo toj svrsi. Umjesto toga, društveno poduzetništvo se razvija unutar postojećeg zakonodavnog okvira kroz različite pravne forme, dok se na razini javnih politika društveno poduzetništvo prepoznaje i usmjerava kroz strateške dokumente (npr. Strategija razvoja društvenog poduzetništva 2015.–2020.) koji definiraju kriterije i smjer razvoja, ali ne uvode zasebnu pravnu formu. Svaki pravni oblik donosi drugačiju logiku upravljanja, financiranja i raspodjele viška, pa izbor ovisi o tome želi li organizacija djelovati pretežno neprofitno, članski/demokratski ili kao tržišno poduzeće.

Najčešći pravni oblici društvenih poduzeća su:

Udruga: neprofitna organizacija koju osnivaju članovi radi ostvarivanja određenog cilja (npr. društvenog, humanitarnog, edukativnog). U društvenom poduzetništvu udruge često provode programe za korisnike i mogu razvijati gospodarske aktivnosti (prodaja proizvoda/usluga), ali se višak prihoda u pravilu reinvestira u misiju i aktivnosti udruge, a ne isplaćuje vlasnicima.

Zadruga: članski oblik poslovanja temeljen na zajedničkom interesu članova i demokratskom upravljanju (suradnja i zajedničko donošenje odluka). Prikladna je kada se želi zajednički nastup na tržištu, npr. u poljoprivredi kroz zajedničku nabavu, preradu, brendiranje i prodaju,

pri čemu se dobit/višak koristi za razvoj zadruga, članova i/ili lokalne zajednice, ovisno o ciljevima.

Zaklada: organizacija koja upravlja imovinom namijenjenom općekorisnoj svrsi (npr. podrška obrazovanju, socijalnim programima, lokalnoj zajednici). Zaklade su važan dio ekosustava jer mogu financirati društvene projekte i programe, ali su rjeđe oblik kroz koji se izravno razvija tržišno poslovanje; naglasak je više na dugoročnom osiguravanju sredstava za misiju.

Trgovačko društvo (d.o.o./j.d.o.o.): klasičan poduzetnički oblik za tržišno poslovanje, s jasno uređenim upravljanjem i odgovornostima. Društveno poduzeće u ovom obliku prihod ostvaruje prodajom, a društvena misija se ugrađuje u način poslovanja (npr. zapošljavanje ranjivih skupina, smanjenje otpada, lokalni razvoj). Dobit se može dijeliti, ali društvena poduzeća često definiraju pravila reinvestiranja dobiti u misiju kako bi osigurala društveni učinak.

Ustanova: pravni oblik prikladan za organizirano i kontinuirano pružanje usluga od javnog interesa (npr. obrazovanje, kultura, socijalne usluge). U kontekstu društvenog poduzetništva ustanova je logičan izbor kada je jezgra djelovanja upravo pružanje usluge korisnicima, uz mogućnost naplate/financiranja, ali uz naglasak na kvalitetu, dostupnost i javnu korist.

Društvena inovativnost

Često su društveni poduzetnici inovativni u proizvodima/uslugama koje nude ili metodama poslovanja, traže nove načine rješavanja društvenih problema putem poduzetništva.

Društvene inovacije su nova rješenja, proizvodi, usluge, procesi, modeli ili načini organiziranja, koja učinkovitije odgovaraju na društvene potrebe od postojećih rješenja i istovremeno stvaraju nove odnose/suradnje te jačaju kapacitete zajednice.

Europska komisija ih opisuje kao „nove ideje koje zadovoljavaju društvene potrebe, stvaraju društvene odnose i formiraju nove suradnje” te naglašava da mogu biti proizvodi, usluge ili modeli.

Društvene inovacije se najčešće prepoznaju po tome što:

- Polaze od stvarnog problema (npr. socijalna isključenost, depopulacija ruralnih područja, pristup uslugama, klimatski rizici).
- Uključuju korisnike i dionike u dizajn rješenja
- Donose mjerljivu društvenu vrijednost, a ne samo aktivnosti.
- Često su hibridne: kombiniraju javni sektor, civilno društvo i tržište (partnerstva, zadruge, društvena poduzeća).
- Mogu biti nove u određenom kontekstu, čak i ako nisu „globalno nove” (npr. model koji već postoji u EU, ali je nov za određenu općinu).

Da bi inovacija bila društvena mora imati jasnu društvenu potrebu koju rješava i promjenu odnosa/suradnji ili načina pružanja usluge .

Tipologija društvenih poduzetnika

Često se navodi podjela na četiri vrste društvenih poduzetnika prema dosegom djelovanja i načinu stvaranja društvene vrijednosti: društveni poduzetnik zajednice, neprofitni društveni poduzetnik, transformacijski društveni poduzetnik i globalni društveni poduzetnik. Ova tipologija služi kao praktičan okvir za razumijevanje razlika u fokusu i razini promjene koju poduzetnik nastoji ostvariti.

Društveni poduzetnik zajednice primarno djeluje na lokalnoj razini (npr. naselje, grad, županija) i usmjeren je na rješavanje konkretnih potreba zajednice kroz neposredan rad s korisnicima, lokalnim partnerima i dionicima. Njegova je prednost duboko poznavanje lokalnog konteksta te sposobnost brzog prilagođavanja rješenja stvarnim potrebama na terenu.

Neprofitni društveni poduzetnik djeluje kroz neprofitni organizacijski okvir (npr. udruga, zaklada), ali primjenjuje poduzetničku logiku u razvoju usluga, programa i prihoda. U pravilu kombinira tržišne prihode s donacijama i projektnim sredstvima, a višak prihoda reinvestira u ostvarenje društvene misije.

Transformacijski društveni poduzetnik usmjeren je na šire promjene u sustavu (npr. promjene praksi, modela usluga, pa i javnih politika). Umjesto da rješava samo pojedinačne slučajeve,

razvija rješenja koja mogu mijenjati način na koji sustav funkcionira, često kroz snažna partnerstva, replikaciju modela i utjecaj na institucije.

Globalni društveni poduzetnik djeluje transnacionalno, usmjeren je na probleme koji prelaze granice (npr. klimatske promjene, globalno zdravlje, migracije) te nastoji skalirati rješenja kroz međunarodne mreže, standarde, platforme i suradnje s velikim organizacijama i institucijama.

Društveno poduzetništvo u turizmu

Turizam je sektor u kojem društveni poduzetnici vide veliku priliku za ostvarivanje društvenog i okolišnog učinka. Društveno poduzetništvo u turizmu možemo definirati kao *proces koji koristi turizam za stvaranje inovativnih rješenja za neposredne društvene, ekološke i gospodarske probleme u destinaciji mobilizirajući ideje, kapacitete, resurse i suradnju dionika potrebne za održivu društvenu transformaciju destinacije*. U praksi to znači da društveno odgovorni turistički pothvati integriraju lokalnu zajednicu i posjetitelje u zajedničke projekte od obostrane koristi. Za razliku od masovnog turizma koji ponekad može imati negativne učinke na lokalnu kulturu ili okoliš, ovdje je naglasak na održivosti, uključivosti i povratku koristi lokalnom stanovništvu.

Društveno poduzetništvo u turizmu:

- temelji na razvoju društvenih veza i integraciji turista/klijenata s lokalnom zajednicom radi bogatijeg društveno-kulturnog iskustva
- gradi interakciju, povjerenje i učenje između turista i zajednice
- donosi financijske i društvene koristi lokalnoj zajednici

Modeli poslovanja s društvenim učinkom u turizmu

U nastavku su objašnjeni najčešći oblici društvenog poduzetništva u turizmu. Svi modeli imaju zajedničku logiku: turistička aktivnost koristi se kao izvor prihoda, dok se društveni i/ili okolišni učinak ostvaruje kroz način organizacije, zapošljavanje, partnerstva i reinvestiranje viška u misiju.

Ekoturizam obuhvaća turističke proizvode i usluge osmišljene tako da smanje negativan utjecaj na okoliš i potiču očuvanje prirodne baštine. Društvena komponenta ekoturizma često uključuje edukaciju posjetitelja o prirodnim vrijednostima, odgovorno ponašanje u prostoru te financijsku ili operativnu podršku lokalnim inicijativama zaštite okoliša (npr. dio prihoda usmjerava se u očuvanje staništa, lokalne parkove ili edukativne programe).

Volonterski programi (volonterski turizam) kombiniraju putovanje s organiziranim volonterskim angažmanom, pri čemu sudionici dio svog boravka posvećuju aktivnostima korisnim za zajednicu (npr. okolišne akcije, rad s djecom, kulturne aktivnosti, humanitarni rad). U društveno-poduzetničkom modelu važno je da su programi etički postavljeni: jasno definirane potrebe lokalne zajednice, realni ciljevi, transparentno korištenje sredstava te izbjegavanje "volontiranja radi dojma". Naglasak je na dugoročno korisnim projektima i partnerstvu s lokalnim organizacijama.

Ruralni / urbani turizam u društveno-poduzetničkoj praksi često se koristi kao alat lokalnog razvoja. U ruralnom turizmu to znači povezivanje posjetitelja s lokalnim proizvođačima, tradicijom i prirodom uz zadržavanje vrijednosti u lokalnoj ekonomiji (zapošljavanje lokalno, korištenje lokalnih dobavljača, očuvanje običaja). U urbanom kontekstu društveno poduzetništvo se može razvijati kroz kvartovske ture, kulturne i kreativne programe, te inicijative koje oživljavaju manje razvijene dijelove grada i uključuju lokalnu zajednicu.

Ponuda za osobe s invaliditetom odnosi se na razvoj pristupačnog i inkluzivnog turizma. To uključuje uklanjanje arhitektonskih barijera, prilagođene informacije i komunikaciju, obučeno osoblje te dizajn usluga koji omogućuje ravnopravan doživljaj putovanja. U društveno-poduzetničkom okviru taj model često ide dalje od "pristupačnosti" i uključuje zapošljavanje osoba s invaliditetom, suradnju s udrugama i stvaranje specijaliziranih programa.

Programi povezani s humanitarnim i razvojnim ciljevima temelje se na tome da turistički proizvod izravno podržava društvene ciljeve, primjerice kroz financiranje lokalnih projekata, stipendiranje, podršku ranjivim skupinama ili projekte u zajednici. Bitno je da je veza između turizma i cilja jasna i transparentna: posjetitelj razumije kome i kako njegov angažman ili kupnja doprinosi te da se učinak može dokazati (npr. izvještajima i indikatorima).

Društveno odgovorne turističke agencije i smještaj odnose se na poslovne subjekte koji sustavno uvode odgovorne prakse: pravedne uvjete rada, lokalnu nabavu, smanjenje otpada,

energetsku učinkovitost, uključivanje zajednice i transparentno upravljanje. Kod društvenih poduzeća dodatna je odrednica da se dio dobiti/viška reinvestira u društvenu misiju ili u razvoj zajednice, a ne primarno u isplatu vlasnicima.

Edukativni i inkluzivni turizam uključuje programe učenja i osvještavanja kroz putovanje (radionice, interpretacijske ture, škole u prirodi, kulturno-povijesni programi) te uključivanje skupina koje su često isključene iz turizma (npr. osobe s invaliditetom, mladi iz socijalno osjetljivih skupina, starije osobe). Ključ ovog modela je da turizam nije "samo odmor", nego i alat za edukaciju, međukulturno razumijevanje i jačanje socijalne uključenosti.

Društveno usmjereni turistički projekti često dobivaju podršku kroz EU fondove i nacionalne projekte za održivi turizam. Primjer takvog pristupa dolazi iz Karlovca. Agencija Open Land Tours provodi projekt *Održivi turizam kroz društveno poduzetništvo* sufinanciran sredstvima Europskog socijalnog fonda, u sklopu kojeg je zaposleno je 6 osoba koje će tokom 19 mjeseci raditi na ostvarenju glavnih ciljeva projekta, među kojima su i edukacije o društvenom poduzetništvu, održivom turizmu, razvoju svijesti o zaštiti prirode i njezine bioraznolikosti za nezaposlene osobe koje čine jedan dio ciljne skupine.

Odgovornost prema zaposlenicima, zajednici, okolišu i gostima

Odgovorno poslovanje u turizmu može se jasno sagledati kroz četiri područja odgovornosti.

Prema zaposlenicima, preporučuje se sustavno ulaganje u kompetencije kroz edukacije i osposobljavanja zaposlenika, uključujući menadžment, o temama društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva te specifičnim operativnim područjima poput gospodarenja otpadom. Uz to, naglašava se važnost uvođenja procesa radne integracije i zapošljavanja marginaliziranih skupina, čime se turizam pozicionira kao sektor koji može aktivno doprinosti socijalnoj uključenosti i lokalnoj zaposlenosti.

Prema zajednici, smjernice ističu potrebu za zapošljavanjem lokalnog stanovništva i jačanjem suradnje s lokalnim organizacijama, kao i ulaganje u lokalne sadržaje i baštinu. Poseban naglasak stavlja se na povezivanje turističke ponude s lokalnim dobavljačima i lokalnim proizvodima, čime se povećava multiplikativni učinak turizma na lokalno gospodarstvo i zadržava vrijednost u destinaciji.

Prema okolišu, preporučuju se mjere energetske učinkovitosti, uvođenje “zero waste” pristupa te sustavno gospodarenje otpadom kroz recikliranje i ponovnu uporabu. Kao dodatna mjera društvene koristi navodi se mogućnost doniranja rabljene opreme lokalnim organizacijama. Također se potiče korištenje lokalnih namirnica, po mogućnosti organskih ili pravedno nabavljenih, uz istovremeno smanjenje nepotrebnog otpada, primjerice kroz smanjenje plastike i racionalniju potrošnju resursa.

Prema klijentima, naglašava se važnost edukacije zaposlenika kako bi mogli pružiti kvalitetniju i odgovorniju podršku gostima, posebno u kontekstu inkluzivnosti i pristupačnosti. To uključuje uklanjanje arhitektonskih barijera, ali i informiranje gostiju o praksama uštede vode, pravilnom odvajanju otpada i recikliranju, čime se gosti aktivno uključuju u održive navike tijekom boravka.

Društveno poduzetništvo u poljoprivredi

Poljoprivreda i ruralni razvoj također pružaju plodno tlo za društvene poduzetnike. Tradicionalno su na našim prostorima *zadruga* odigrale važnu ulogu u okupljanju pojedinaca sa zajedničkim interesom, zadržavanju stanovništva na selu i pravednoj raspodjeli vrijednosti, promičući vrijednosti vrlo slične onima društvenog poduzetništva. Danas se ti koncepti nadograđuju modernim poduzetničkim pristupima kako bi poljoprivreda bila ne samo proizvodna djelatnost, nego i sredstvo rješavanja društvenih problema.

Društveni poduzetnik u poljoprivredi često rješava više problema odjednom, npr.:

- tržišni položaj malih proizvođača (slaba pregovaračka moć, plasman),
- depopulacija i manjak radnih mjesta,
- socijalna isključenost,
- degradacija tla i klimatski rizici,
- bacanje hrane i neučinkoviti lanci opskrbe.

Modeli poslovanja s društvenim učinkom u poljoprivredi

Socijalna poljoprivreda / socijalne zadruge

Zadruge i udruživanje proizvođača

Poljoprivredne zadruge u Hrvatskoj su pravne osobe i oblik udruživanja u kojem se proizvođači (zadrugari) dragovoljno okupljaju kako bi kroz zajedničko poslovanje i uzajamnu pomoć ostvarili i zaštitili svoje gospodarske, ekonomske i druge interese. Prema Zakonu o zadrugama, zadruga je otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju članovi, a članovi sudjeluju radom, aktivnostima i korištenjem usluga zadruge radi ostvarivanja ciljeva zbog kojih je osnovana. Ključna posebnost zadruge u odnosu na „običnu” suradnju proizvođača jest to što je riječ o organiziranom poslovnom subjektu (s pravilima, tijelima upravljanja i odgovornošću) koji članovima pruža konkretne usluge i jača njihov tržišni položaj.

Iz perspektive društvenog učinka, zadruge su važne jer doprinose otpornosti malih OPG-ova, jačanju lokalne ekonomije i zadržavanju vrijednosti u ruralnim područjima, pri čemu se koristi ne ostvaruje samo kroz profit pojedinca, nego i kroz zajedničku infrastrukturu i dugoročnu održivost lokalne proizvodnje.

Socijalna poljoprivreda

Socijalna poljoprivreda (social farming / green care) je oblik djelovanja u kojem se poljoprivredni resursi i aktivnosti (rad s biljkama i životinjama, uzgoj, vrtlarstvo, rad na farmi) koriste ne samo za proizvodnju, nego i za stvaranje socijalnih usluga i društvenog učinka. U europskom okviru socijalna poljoprivreda se opisuje kao skup aktivnosti koje koriste poljoprivredne resurse kako bi u ruralnim ili polururalnim područjima generirale socijalne usluge poput rehabilitacije, terapije, zaštićenog rada, cjeloživotnog učenja i drugih aktivnosti koje doprinose socijalnoj integraciji. To znači da farma ili ruralni pogon može istovremeno ostvarivati prihod (prodajom proizvoda ili usluga) i pružati programe uključivanja, osposobljavanja ili podrške ranjivim skupinama, čime poljoprivreda dobiva multifunkcionalnu ulogu u lokalnom razvoju.

Društvena poduzeća za radnu integraciju

Društvena poduzeća za radnu integraciju (WISE – Work Integration Social Enterprises) su društvena poduzeća čija je osnovna svrha socijalna i profesionalna integracija osoba u nepovoljnom položaju na tržište rada kroz produktivnu djelatnost. Tipično zapošljavaju ili osposobljavaju skupine poput dugotrajno nezaposlenih, osoba s invaliditetom i drugih ranjivih skupina te im pružaju podršku (mentorstvo, razvoj vještina, radne navike) kako bi se povećale njihove šanse za dugoročno zapošljavanje i uključivanje u društvo. WISE model je posebno prepoznat u europskom kontekstu kao jedan od najraširenijih tipova društvenih poduzeća, a u stručnim dokumentima se navodi kao važan instrument socijalne ekonomije i aktivne politike zapošljavanja.

AgriTech za regenerativnu poljoprivredu

AgriTech za regenerativnu poljoprivredu je poslovni model u kojem se razvijaju i nude tehnološka rješenja za poljoprivredu (npr. digitalne platforme, senzori i uređaji, softver za planiranje i praćenje, alati za precizno upravljanje resursima) s ciljem da se poljoprivrednicima olakša primjena regenerativnih praksi. Regenerativna poljoprivreda usmjerena je na obnovu zdravlja tla i ekosustava, povećanje otpornosti proizvodnje na klimatske rizike te smanjenje ovisnosti o intenzivnim inputima. Start-up Green Tools Tech primjer je malog europskog društvenog poduzeća koje razvija tehnološka rješenja za potporu regenerativnim poljoprivrednicima, permakulturnim vrtlarima i drugima posvećenima održivim praksama recedistria.com. Takav poduzetnik stvara inovacije (npr. uređaje ili software) koje pomažu malim poljoprivrednicima da budu učinkovitiji i ekološki prihvatljiviji, što indirektno jača lokalnu proizvodnju hrane i smanjuje negativan utjecaj na prirodu.

Edukativni i društveno-kulturni projekti

Edukativni i društveno-kulturni projekti povezani uz poljoprivredu obuhvaćaju inicijative koje koriste ruralne resurse i poljoprivredne prakse kao platformu za učenje, uključivanje zajednice i očuvanje lokalne baštine, uz istovremeno stvaranje prihoda kroz proizvode ili usluge. Takvi projekti mogu uključivati edukativne radionice, interpretacijske programe, događanja i

kreativnu preradu lokalnih sirovina, pri čemu se često spajaju okolišni i društveni ciljevi (npr. smanjenje otpada, jačanje lokalnih vještina, uključivanje žena i mladih, očuvanje tradicijskih tehnika). Primjer je udruga Ruta na Cresu koja kroz kreativnu preradu ovčje vune povezuje korištenje nusproizvoda ovčarstva s edukacijom, uključivanjem lokalnih žena i stvaranjem autentičnih suvenira, čime doprinosi lokalnoj ekonomiji i turističkoj ponudi te istodobno čuva tradiciju i potiče održivost.

Prerada i distribucija viškova

Prerada i distribucija viškova je model u kojem se višak hrane ili poljoprivrednih proizvoda koji bi inače završili kao otpad preusmjerava u novu vrijednost. To se postiže kroz otkup ili preuzimanje viškova od proizvođača i drugih sudionika lanca opskrbe (npr. otkup “neestetskih” plodova, proizvoda pred istekom roka ili sezonskih viškova), njihovo sortiranje i preradu u proizvode s dodanom vrijednošću (npr. sokovi, džemovi, umaci, sušeni proizvodi), te organizaciju logistike i redistribucije hrane prema različitim kanalima, uključujući prodaju i donacije. U društveno-poduzetničkom smislu ovaj model spaja tri učinka: okolišni (manje otpada i racionalnije korištenje resursa), socijalni (povećanje dostupnosti hrane za potrebite kroz donacijske kanale ili socijalne programe) i ekonomski (dodatni prihod ili smanjenje gubitaka za proizvođače te održiv izvor prihoda za poduzeće kroz prodaju prerađenih proizvoda i/ili logističke usluge).

Sinergija s turizmom

Zanimljivo je da se modeli društvenog poduzetništva u turizmu i poljoprivredi često isprepliću. Primjer turističke agencije iz Karlovca već smo spomenuli – ona direktno uključuje lokalne OPG-ove i vinare u svoju turističku ponudu. S druge strane, neke poljoprivredne zadruge diversificirale su se u smještajne i turističke usluge (primjerice seoska gospodarstva koja su registrirana kao OPG, ali nude i agroturizam: smještaj, radionice tradicijskih vještina za turiste, degustacije domaćih proizvoda). Na taj način, održivi ruralni turizam postaje kanal za plasman poljoprivrednih proizvoda i promociju ruralne kulture, dok istovremeno prihod od turista pomaže održati poljoprivredne aktivnosti isplativima.

Financiranje i podrška za društvene poduzetnike

Jedan od najvećih izazova za društvene poduzetnike jest pristup financiranju i stručna podrška potrebna za pokretanje i rast njihovih poduhvata. Budući da spajaju društvene ciljeve s poslovanjem, ovi poduzetnici ne uklapaju se uvijek u standardne kategorije investitora ili kreditora – klasični ulagači mogu zazirati zbog ograničene isplate dobiti, a banke zbog nekonvencionalnog poslovnog modela. Ipak, posljednjih godina razvijeni su različiti oblici financijske i institucionalne podrške, kako na razini Europske unije, tako i kroz nacionalne i lokalne inicijative, te od strane privatnih fondacija i društveno odgovornih korporacija.

Programi poput Europskog socijalnog fonda (ESF+), InvestEU-a i Operativnog programa "Konkurentnost i kohezija" omogućuju pristup financijskim sredstvima za projekte koji promoviraju zapošljavanje ranjivih skupina, društvene inovacije i ekološku održivost. Nacionalne institucije, uključujući HBOR i HAMAG-BICRO, također igraju ključnu ulogu u pružanju financijskih instrumenata, dok su platforme za grupno financiranje i *impact investing* fondovi novi oblici podrške koji omogućuju širi pristup kapitalu.

U nastavku su opisani glavni izvori financiranja i podrške:

1) Na razini Europske unije

Europski socijalni fond plus (ESF+) je najizravnije povezan s društvenim poduzetništvom jer mu je fokus na zapošljavanju, vještinama i socijalnom uključivanju, uključujući dostupnost socijalnih i zdravstvenih usluga i zapošljavanje skupina u nepovoljnom položaju.

Za društvene poduzetnike ESF+ je važan kroz:

- natječaje (grantove) u okviru Programa „Učinkoviti ljudski potencijali 2021.–2027.“, glavni hrvatski ESF+ program iz kojeg se financiraju projekti zapošljavanja ranjivih skupina, edukacije i jačanja
- financijske instrumente (zajmovi, jamstva) za operativno financiranje i investicije za kupnju opreme, uređenje prostora, prilagodbe ili širenje poslovanja

„Mikro zajmovi za rast i uključenost“ su program povoljnih mikro-kredita koje provodi HAMAG-BICRO uz financiranje iz ESF+. Ukupno je za program osigurano oko 30 milijuna€, a pojedini korisnik može dobiti do 25.000€ za razvoj poslovanja.

Program Konkurentnost i kohezija 2021.–2027. (PKK) je hrvatski nacionalni program kroz koji se u Hrvatskoj koriste sredstva Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) i Kohezijskog fonda u razdoblju 2021.–2027. Njime se financiraju intervencije koje jačaju gospodarstvo te podupiru zelenu i digitalnu tranziciju, inovacije, konkurentnost, mobilnost i kvalitetu života. Za društvena poduzeća PKK je važan kad ulažu u projekte koji se tematski uklapaju u ove ciljeve (npr. energetska učinkovitost, kružna ekonomija, digitalizacija, razvoj proizvoda/usluga) – dakle, “ulaze” u PKK prvenstveno kroz temu ulaganja, a ne zato što su društvena poduzeća po statusu.

InvestEU je program na razini EU koji ne daje sredstva izravno “na račun” poduzetniku, nego kroz financijske posrednike (banke, fondove i druge institucije) uz potporu EU jamstva. Za društveno poduzetništvo najčešće se veže dio programa pod nazivom Social Investment and Skills, koji podržava mikrofinanciranje i financiranje društvenih poduzeća upravo tako da jača kapacitet posrednika i olakšava plasman povoljnijeg kapitala prema krajnjim korisnicima.

2) Na nacionalnoj razini

U Hrvatskoj se društvena poduzeća često oslanjaju na postojeće nacionalne financijske instrumente koji formalno nisu „samo za društvene poduzetnike”, ali mogu biti primjenjivi za MSP/OPG/obrtne i projekte s društvenim učinkom.

HBOR kroz kreditne programe financira modernizaciju, nove tehnologije, povećanje kapaciteta, razvoj proizvoda/usluga, projekte zaštite okoliša i energetske učinkovitosti, te poticanje zapošljavanja (ovisno o programu).

Za društvena poduzeća HBOR često bude relevantan kada su već:

- u fazi stabilnijih prihoda
- spremna za veće investicije (oprema, prostor, tehnologije)
- imaju jasnu projektnu logiku (npr. “EU projekti” ili investicije privatnog sektora).

HAMAG-BICRO je mikro i malim subjektima nudi zajmovi, kroz instrumente poput već navedenih ESF+ mikro zajmova, koji su dizajnirani tako da potiču ulaganja i (ovisno o uvjetima) zapošljavanje skupina u nepovoljnom položaju, uz mogućnost otpisa dijela glavnice.

3) Privatni i alternativni izvori

Osim javnih programa, društveni poduzetnici često koriste i alternativne izvore financiranja. Crowdfunding može poslužiti kao kombinacija prikupljanja početnog kapitala, testiranja tržišta i izgradnje zajednice podržavatelja. Impact investing (ulaganja s društvenim učinkom) cilja dvostruki rezultat – mjerljiv društveni učinak uz financijski povrat – te je posebno relevantan za društvena poduzeća koja mogu jasno dokazati učinak i održivost modela. Dodatno, zaklade, programi podrške, inkubatori, razvojne agencije i mentorstvo često su ključni jer uz financiranje pružaju i nefinancijsku podršku, kao što je razvoj poslovnog modela, prodaju/marketing, upravljanje timom te mjerenje i izvještavanje o učinku.

Iako „novac postoji“, društvenim poduzećima pristup može biti otežan zbog administrativne složenosti, potreba za likvidnošću tijekom provedbe te nedostatka proizvoda potpuno prilagođenih hibridnim poslovnim modelima (misija + tržište). U tom smislu, najkorisniji smjerovi unapređenja su: jednostavniji i proporcionalniji postupci za mikro subjekte, širenje instrumenata poput mikroajmova/jamstava i kombinacija grant + zajam, jačanje edukacije i savjetovanja (posebno za mjerenje učinka) te jačanje razumijevanja financiranja socijalne ekonomije kroz posredničke mehanizme poput InvestEU-a.

Mjerenje društvenog utjecaja: alati i metode za male organizacije

Društveni poduzetnici prate i vrednuju svoj društveni, ekonomski i okolišni utjecaj te rezultate mjerenja koriste za planiranje daljnjeg poslovanja i unaprjeđenje svojih aktivnosti. O važnosti mjerenja utjecaja govorimo više u posebnom poglavlju, no već ovdje vrijedi istaknuti da je transparentno izvještavanje o društvenom učinku jedan od principa koji društveno poduzeće razlikuje od ostalih.

Jedna od karakteristika društvenog poduzetništva jest naglašavanje društvenog utjecaja – pozitivnih promjena koje poduzeće ostvaruje za svoje korisnike i zajednicu. No, da bi se taj utjecaj dokazao i kontinuirano poboljšavao, potrebno ga je mjeriti. Mjerenje društvenog utjecaja odgovara na pitanja: *Koju promjenu stvaramo? Kolikom broju ljudi pomažemo? Kako*

naše aktivnosti utječu na kvalitetu života, okoliš ili društvo? Za mala društvena poduzeća i neprofitne organizacije ovo može biti zahtjevan zadatak jer nemaju uvijek resurse za složena istraživanja. Ipak, postoje pristupi i alati prilagođeni i skromnijim kapacitetima, koji im mogu pomoći da sustavno prate i prezentiraju rezultate svog rada.

Prvo, mjerenje pomaže organizaciji bolje razumjeti učinkovitost svojih aktivnosti – koje intervencije rade, a koje ne, gdje se mogu unijeti poboljšanja. Drugo, rezultati mjerenja su ključni za transparentnost i vjerodostojnost prema financijerima, donatorima, klijentima i široj javnosti. U dobu kada se od poslovnih organizacija traži nefinancijsko izvještavanje (izvještaji o održivosti, društveno odgovornom poslovanju itd.), društvena poduzeća prednjače u prikazivanju svog *društvenog računa*. Europska komisija ističe da je razvoj standardizirane metodologije za mjerenje socio-ekonomskih koristi koje stvaraju društvena poduzeća ključan kako bi se dokazalo da sredstva uložena u njih donose stvarnu vrijednost u vidu ušteda za državu ili poboljšanja društvenog blagostanja. Treće, mjerenje utjecaja može biti uvjet za financiranje – npr. neki EU programi (EaSI) odobravaju potpore samo onim poduzećima koja mogu pokazati mjerljiv društveni učinak. Konačno, javno objavljivanje utjecaja jača povjerenje zajednice i može biti marketinška prednost: kupci/korisnici sve više cijene organizacije koje transparentno prikazuju kako pomažu društvu.

Izazovi mjerenja

Za male organizacije, glavni izazov je nedostatak jedinstvenih standarda i stručnosti. Za financijsko izvještavanje postoje općeprihvaćeni standardi (npr. računovodstveni standardi), dok za društveni učinak takva univerzalna pravila nisu u potpunosti razvijena, što često dovodi do toga da se nefinancijski rezultati stavljaju u drugi plan. Mjerenje utjecaja je kompleksno i zahtijeva vrijeme, znanje i strpljenje. Male organizacije možda nemaju posebno osoblje za evaluaciju niti sredstva da angažiraju vanjske stručnjake. Također, utjecaj se može manifestirati dugoročno i indirektno, pa ga je teže kvantificirati (npr. kako izmjeriti „povećanje kvalitete života” ili „osnaživanje zajednice”?). No, i osnovno praćenje nekih pokazatelja je bolje nego ništa – važno je krenuti postavljanjem ciljeva i indikatora, pa postupno graditi sustav.

Proces mjerenja

Preporuka je započeti definiranjem teorije promjene, odnosno što organizacija želi postići i kako planira doći do te promjene kroz aktivnosti. Iz toga se izvode indikatori učinka, kvantitativni ili kvalitativni, kojima ćemo pratiti napredak. Primjerice, društveno poduzeće koje prerađuje viškove voća i povrća (“neestetske” plodove) u sokove i džemove može pratiti: količinu preuzetih viškova (kg) i udio proizvoda koji bi inače završio kao otpad (okolišni pokazatelji), broj uključenih lokalnih OPG-ova i iznos dodatnog prihoda isplaćenog proizvođačima (ekonomski pokazatelji), broj doniranih obroka/proizvoda ili broj korisnika koji su dobili hranu kroz partnerske organizacije (socijalni pokazatelji), te financijske pokazatelje poput prihoda od prodaje, troška logistike i marže po proizvodu. Važno je kombinirati i kvalitativne dokaze (npr. svjedočanstva korisnika, studije slučaja) uz brojčane pokazatelje, kako bi se prikazala cjelovita priča utjecaja.

Alati i metode za mjerenje i izvještavanje

Tijekom godina razvijeni su različiti okviri koji pomažu organizacijama da strukturirano mjere svoj utjecaj. Neki od najpoznatijih alata su:

SROI (Social Return on Investment)

SROI je metoda koja društveni i okolišni učinak pokušava izraziti u novčanoj vrijednosti, kako bi se dobio omjer “koliko društvene vrijednosti nastaje na 1 € uloženi resursa”. Proces obično uključuje mapiranje dionika i ishoda, prikupljanje dokaza o promjenama te procjenu (uz jasno navedene pretpostavke) koliko te promjene “vrijede”. Koristan je kada želiš uvjerljivo komunicirati učinak prema donatorima/investitorima, ali zahtijeva više podataka i pažljivo obrazloženje pretpostavki.

SAA (Social Accounting & Audit)

Social Accounting & Audit je okvir “društvenog računovodstva” u kojem organizacija sustavno prikuplja i strukturira informacije o svom društvenom, okolišnom i ekonomskom učinku, a zatim ih pregledava kroz proces interne/vanjske provjere (audit). Naglasak nije samo na “dokazivanju”, nego i na učenju i poboljšanju – da organizacija iz izvještaja dobije jasne uvide što funkcionira i što treba mijenjati. Dobro odgovara organizacijama koje žele redovit, ponovljiv godišnji ciklus praćenja i izvještavanja.

Social Balanced Scorecard

Social Balanced Scorecard je prilagodba klasičnog Balanced Scorecarda (Kaplan & Norton) koja uz financijske ciljeve sustavno uključuje i misiju/učinak kroz skup KPI-jeva u više perspektiva (npr. korisnici/dionici, interni procesi, učenje i razvoj, financijska održivost + društveni ciljevi). Poanta je da vodstvo ima “kontrolnu ploču” koja prati i poslovnu izvedbu i ostvarenje misije, pa se društveni cilj ne izgubi u operativi. Ovaj alat je posebno praktičan za mala društvena poduzeća jer omogućuje praćenje 10–20 ključnih pokazatelja kroz godinu.

IMP okvir (5 pitanja / 5 dimenzija utjecaja)

IMP (Five Dimensions of Impact) je okvir koji pomaže standardizirano opisati utjecaj kroz pet pitanja: Što je promjena, Tko je doživljava, Koliko je promjena velika i koliko traje, koliki je Doprinos organizacije (u odnosu na druge faktore) te koji je Rizik da se utjecaj ne ostvari ili ne potraje. Prednost je što brzo nameće logiku i disciplinu u razmišljanju o učinku te pomaže u izboru pokazatelja i strukturi izvještaja, čak i kad organizacija nema kapacitete za “teške” metodologije.

GRI (Global Reporting Initiative)

GRI Standardi su globalno raširen okvir za izvještavanje o održivosti koji organizacijama pomaže da strukturirano izvještavaju o ekonomskim, okolišnim i društvenim temama. U praksi, društveno poduzeće može koristiti GRI kao “izbornik tema i objava” – ne mora primijeniti sve, nego odabrati ono što je materijalno (najvažnije) i time povećati usporedivost i vjerodostojnost izvještavanja prema dionicima.

B Impact Assessment

B Impact Assessment je alat za samoprocjenu koji mjeri učinak poduzeća kroz područja poput upravljanja, radnika, zajednice, okoliša i kupaca. Često se koristi kao praktičan “checklist” za identificiranje gdje je organizacija jaka, a gdje treba poboljšanja, te kao podloga za plan mjera. Također je temelj procesa B Corp certifikacije (ako se organizacija kasnije odluči ići u tom smjeru).

CSRD / ESRS

CSRD je EU regulatorni okvir za korporativno izvještavanje o održivosti, a ESRS su standardi prema kojima obveznici CSRD-a trebaju izvještavati; standarde je razvijao EFRAG za Europsku komisiju. Za većinu malih društvenih poduzeća CSRD nije “direktna obveza”, ali je koristan

kao referentni okvir: ako surađuju s velikim klijentima ili ulaze u lance dobave, često će se od njih tražiti određeni ESG podaci, pa ESRS može poslužiti kao vodič što će tržište sve češće očekivati.

Ankete, intervjui, studije slučaja

Ovo su temeljne metode prikupljanja dokaza o učinku: ankete daju usporedive brojčane podatke (npr. promjena u prihodima, zadovoljstvu, navikama), intervjui objašnjavaju zašto i kako je do promjene došlo, a studije slučaja daju dubinski prikaz utjecaja kroz priču jedne osobe/obitelji/zajednice. Najbolji rezultat daje kombinacija (triangulacija) – brojke + kvalitativni dokazi.

Ključ je u odabiru pravog alata ovisno o veličini i djelatnosti organizacije. Nema idealnog rješenja za sve: malo lokalno društveno poduzeće možda neće moći priuštiti punu SROI studiju, ali može pratiti 3-5 pokazatelja koji su direktno povezani s njegovim ciljevima (npr. zapošljavanje, dohodak korisnika, stupanj zadovoljstva korisnika) i jednom godišnje napraviti jednostavno izvješće.

Podrška malim organizacijama u mjerenju društvenog učinka u Hrvatskoj postupno se institucionalizira kroz razvoj alata, metodologija i edukacija koje smanjuju teret uvođenja evaluacijskih praksi. ACT Grupa (u suradnji s relevantnim dionicima iz sektora) pokrenula aktivnosti usmjerene na razvoj metodologije praćenja i izvještavanja o društvenom utjecaju, s ciljem da organizacije dobiju jasnije smjernice što pratiti, kako prikupljati dokaze i kako rezultate strukturirano prikazati. Paralelno se kroz projekte financirane iz EU izvora provode edukacije koje društvenim poduzetnicima približavaju praktične okvire mjerenja (npr. IMP, SROI) i izrade nefinancijskih izvještaja. Primjer takve podrške je turneja predavanja ZEF-a i ZMAG-a 2021., usmjerena na mjerenje i kvantificiranje društvenog utjecaja te izradu nefinancijskih izvještaja prema metodologiji Ekonomije za opće dobro (ECG).

Ključna poruka ovakvih programa je da mjerenje učinka nije samo formalna obveza, nego alat upravljanja koji organizaciji omogućuje bolje planiranje, jasnije dokazivanje rezultata i uvjerljiviju komunikaciju prema dionicima. Kada poduzeće može transparentno prikazati učinke (npr. na razini korisnika, zajednice i okoliša), lakše gradi povjerenje, povećava vidljivost na tržištu te lakše pristupa potporama i financiranju. Zaključno, i male organizacije mogu

mjeriti učinak „razmjerno kapacitetima”, počevši od manjeg broja relevantnih pokazatelja i jednostavnijih metoda (ankete, intervjui, studije slučaja), a zatim postupno uvoditi strukturiranije okvire poput SROI-a, SAA-a ili društvenog Balanced Scorecarda, ovisno o zrelosti organizacije i zahtjevima financijera.

Zaključak

Društveno poduzetništvo možda neće brzo zamijeniti tradicionalne poslovne modele, ali predstavlja održivu alternativu koja u samu srž poslovanja ugrađuje solidarnost, pravednost i održivost. U hrvatskom kontekstu njegov daljnji razvoj ovisit će ponajprije o uklanjanju preostalih prepreka – jasnijem i poticajnijem institucionalnom okviru, lakšem pristupu financiranju te dostupnijoj stručnoj podršci (posebno u području upravljanja i mjerenja učinka). Istodobno, perspektive su ohrabrujuće: Europska unija kroz ESF+ i povezane inicijative nastavlja ulagati u socijalne inovacije i širenje rješenja, što otvara prostor za nove natječaje i instrumente financiranja. Na lokalnoj razini raste interes za razvoj “pametnih” i održivih zajednica, pa se društvenim poduzećima otvaraju prilike za partnerstva s gradovima i općinama u pružanju usluga i rješenja od javnog interesa. Dodatni poticaj dolazi iz promjene potrošačkih navika i rasta potražnje za etičnim i održivim proizvodima i uslugama, dok digitalni alati omogućuju brže širenje učinka (npr. kroz platforme, logistička rješenja i transparentno izvještavanje). Primjeri iz prakse pokazuju i da društveno-poduzetničke inicijative mogu potaknuti šire promjene – primjerice, kroz zagovaranje i javni utjecaj na uklanjanje prepreka zapošljavanju osoba s invaliditetom.

U konačnici, uspjeh društvenih poduzeća mjeri se dvostruko – poslovnom održivošću i ostvarenjem misije – a sve veći broj primjera, od zadruga do inovativnih poduzetničkih pothvata, potvrđuje da je moguće istodobno graditi konkurentno poslovanje i stvarati opće dobro. U tom smislu društveno poduzetništvo pokazuje smjer prema ekonomiji u kojoj se granica između “profitnog” i “neprofitnog” postupno ublažava, a profit postaje sredstvo za rješavanje stvarnih društvenih izazova. Tu ideju sažima i često citirana misao Muhammada Yunusa, bangladeškog ekonomista i dobitnika Nobelove nagrade za mir (2006.), koji se smatra jednim od najpoznatijih promotora društvenog poslovanja i pionirem mikrofinanciranja

usmjerenog na smanjenje siromaštva.: *“Making money is a happiness. Making other people happy is a super-happiness.”*

Literatura

1. ACT Grupa. (2024, March 4). Otvoren osmi natječaj „Pokreni nešto svoje“. ACT Grupa. <https://act-grupa.hr/en/otvoren-osmi-natjecaj-pokreni-nesto-svoje/>
2. B Lab. (n.d.). B Impact Assessment. B Lab. <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>
3. EFRAG. (n.d.). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). EFRAG. <https://www.efrag.org/>
4. ERA. (2022, December 20). Što je društveno poduzetništvo? ERA. <https://www.era.com.hr/sto-je-drustveno-poduzetnistvo/>
5. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD). Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
6. Europska komisija. (n.d.). InvestEU (overview). European Commission. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/investeu_en
7. Europska komisija. (n.d.). Social economy definitions and glossary. EU Social Economy Gateway. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/about-social-economy/social-economy-definitions-and-glossary_en
8. Europska unija. (n.d.). About the InvestEU Fund. InvestEU. https://investeu.europa.eu/investeu-programme/investeu-fund/about-investeu-fund_en
9. Europska unija. (n.d.). InvestEU – Social investment and skills window (EU Social Economy Gateway). EU Social Economy Gateway. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-funding-programmes/invest-eu_en
10. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/>
11. HAMAG-BICRO. (2025). Uvjeti financijskog instrumenta: Mikro zajmovi za rast i uključenost [PDF]. HAMAG-BICRO. <https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2025/03/Mikro-zajam-za-rast-i-ukljucenost-03-2025.pdf>
12. HAMAG-BICRO. (n.d.). Mikro zajam za rast i uključenost. HAMAG-BICRO. <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-zajma/investicije/mikro-zajam-za-rast-i-unljucenost/>
13. HAMAG-BICRO. (n.d.). Poduzeticima prvi put na raspolaganju zajmovi iz Europskog socijalnog fonda plus: Mikro zajmovi za rast i uključenost. HAMAG-BICRO.

- <https://hamagbicro.hr/poduzeticima-prvi-put-na-raspolaganju-zajmovi-iz-euroskog-socijalnog-fonda-plus-mikro-zajmovi-za-rast-i-ukljucenost/>
14. Impact Frontiers. (n.d.). Impact Management Platform (Five dimensions of impact). Impact Frontiers. <https://www.impactfrontiers.org/>
 15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
 16. Narodne novine. (2011). Zakon o zadrugama (NN 34/11 i dr.). Narodne novine. <https://www.zakon.hr/z/213/Zakon-o-zadrugama>
 17. Petričević, T. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu: Priručnik za brzi početak [PDF]. https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/dop_i_dpp_u_turizmu_-_prirucnik_za_brzi_pocetak.pdf
 18. Pokreni nešto svoje. (n.d.). Pokreni nešto svoje (platforma programa). <https://pokreninestosvoje.hr/>
 19. Social Audit Network. (n.d.). Social Accounting and Audit (SAA) resources. Social Audit Network. <https://socialauditnetwork.org.uk/>
 20. Social Value UK. (2012). A guide to Social Return on Investment (SROI). Social Value UK. <https://socialvalueuk.org/resource/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>
 21. Središnji internetski portal za informacije o EU fondovima (EU Fondovi Hrvatska). (n.d.). Program Konkurentnost i kohezija 2021.–2027. <https://eufondovi.gov.hr/eu-fondovi/program-konkurentnost-i-kohezija-2021-2027/>
 22. Volonturizam.info. (n.d.). Društveno poduzetništvo u turizmu [PDF prezentacija]. <https://volonturizam.info/images/doc/DP-u-turizmu--Dana.pdf>
 23. Yunus, M. (2017, January 2). Quote 80: Making money is happiness... Making other people happy is super-happiness. MuhammadYunus.org. <https://www.muhammadyunus.org/quotes/1899/quote-80-professor-muhammad-yunus-success-quotes>