

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Žiga Vavpotič**

**Od družbene odgovornosti k socialnemu podjetništvu v slovenskem gospodarstvu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Žiga Vavpotič**

Mentorica:  
red. prof. dr. Zinka Kolarič

**Od družbene odgovornosti k socialnemu podjetništvu v slovenskem gospodarstvu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

## **POSVETILO**

Vsem, ki verjamejo, da zmoremo, vsem, ki razumejo, da zmoremo drugače in vsem, ki vidijo, da bomo zmogli.

## **ZAHVALA**

Ko te na poti spremlja mnogo ljudi, je prav, da se jim zahvališ. Če si obdan s tako čudovitimi osebami, ki te podpirajo, razumejo in spoštujejo, si lahko resnično hvaležen. Zato iskrena hvala vsem. Posebna zahvala Zvezdani Mariji Kompara in spoštovani mentorici prof. dr. Zinki Kolarič, ki je razumela in podprla moja razmišljanja in delovanje.

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

## **OD DRUŽBENE ODGOVORNOSTI K SOCIALNEMU PODJETNIŠTVU V SLOVENSKEM GOSPODARSTVU**

Magistrsko delo Od družbene odgovornosti k socialnem podjetništvu v slovenskem gospodarstvu odgovori na vprašanje, kaj je socialno podjetništvo in analizira tematiko v Sloveniji in po svetu. Ob tem prikaže tudi povezanost družbene odgovornosti in socialnega podjetništva.

Avtor s pomočjo analize primarnih in sekundarnih virov dokazuje, da obstajajo primeri dobre prakse, ki kažejo na razumevanje koncepta socialnega podjetništva. Magistrsko delo predstavi koncept socialnega podjetništva na primeru Zavoda Ypsilon.

Na podlagi poglobljenih intervjujev prikaže avtor pet pogledov na socialno podjetništvo v Sloveniji, ki kažejo, da v Sloveniji gospodarstvenike zanima uvajanje socialnega podjetništva v delovanje gospodarskih družb. Tudi na podlagi ankete in številnih primerov avtor pokaže, da mnogi v socialnem podjetništvu vidijo zametek spremembe, ki je potrebna za razvoj trajnostnega, sonaravnega napredka v naši družbi.

*Ključne besede: socialno podjetništvo, Yunus, zakon o socialnem podjetništvu, družbena odgovornost, Zavod Ypsilon.*

## **FROM SOCIAL RESPONSIBILITY TO SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN SLOVENIAN BUSINESS SECTOR**

The master's thesis From Social Responsibility to Social Entrepreneurship in the Slovenian Business Sector responds to the question what social entrepreneurship is, and analyzes the topic in Slovenia and abroad. At the same time, it shows the connection between corporate social responsibility and social entrepreneurship.

With the help of analysis of primary and secondary sources, the author demonstrates that there are examples of good practices, which show the understanding of the concept of social entrepreneurship. The master's thesis presents the concept of social entrepreneurship in the case of the Ypsilon Institute.

Based on in-depth interviews, the author shows five views on social entrepreneurship in Slovenia, which proves that Slovenian managers are ready to incorporate social entrepreneurship into the operation of their companies. Also based on the survey and many examples, the author shows that many consider social entrepreneurship as a source of the change that is necessary for sustainable development in our society.

*Keywords: social entrepreneurship, Yunus, the law on social entrepreneurship, social responsibility, Ypsilon Institute.*

# KAZALO

1	UVOD .....	8
2	KAJ JE SOCIALNO PODJETNIŠTVO?.....	13
2.1	Definicije družbene odgovornosti in socialnega podjetništva.....	14
2.2	Umestitev socialnega podjetništva v teoretsko tradicijo posameznih disciplin .....	19
2.3	Razmejitev socialnega podjetništva z ostalimi pojmi .....	21
2.4	Zgodovinski pogled na socialno podjetništvo .....	26
2.5	Temelji socialnega podjetništva – poslanstvo, vizija in vrednote .....	27
3	SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SVETU IN SLOVENIJI.....	30
3.1	Primeri iz sveta .....	30
3.1.1	Zgodba nobelovca Muhammada Yunusa .....	33
3.2	Socialno podjetništvo v Sloveniji.....	36
3.2.1	Zakon o socialnem podjetništvu.....	41
4	ZAVOD YPSILON KOT ZGLED SOCIALNEGA PODJETJA .....	45
4.1	Osnove Zavoda Ypsilon .....	45
4.2	Pravna podlaga Zavoda Ypsilon.....	47
4.3	Ustanovitev zavoda .....	49
4.4	Poslanstvo, vizija in vrednote Zavoda Ypsilon .....	50
4.5	Zavod Ypsilon kot socialno podjetje.....	51
5	ANALIZA STALIŠČ O SOCIALNEM PODJETNIŠTVU.....	54
5.1	Analiza in interpretacija zbranih podatkov .....	54
5.1.1	Splošni podatki o anketirancih .....	54
5.1.2	Analiza in interpretacija pridobljenih stališč.....	57
6	ANALIZA STALIŠČ SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA O SOCIALNEM PODJETNIŠTVU.....	66
6.1	Povzetek analize .....	66
7	SKLEP.....	69
8	LITERATURA.....	72
	PRILOGE .....	80
	Priloga A: Vprašanja anketa.....	80
	Priloga B: Vprašanja za poglobljeni intervju .....	81
	Priloga C: Poglobljeni intervjuji s predstavniki slovenskega gospodarstva.....	83
	Bisol d. o. o., predsednik uprave .....	83
	Gorenje d. d., predsednik uprave.....	86
	Mercator IP d. o. o., direktor .....	88
	Petrol d. d., nekdanji predsednik uprave Petrola d. d.....	91
	Trimo d. d., direktorica za razvoj kompetenc.....	94

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Definicije socialnega podjetništva .....	15
Tabela 3.1: Primerjalni pregled socialnih podjetij v ZDA in Evropi.....	32
Tabela 3.2: SWOT analiza.....	38

## **KAZALO SLIK**

Slika 5.1: Starost.....	55
Slika 5.2: Spol.....	55
Slika 5.3: Področje dela.....	56
Slika 5.4: Prepoznavanje pojmov.....	57
Slika 5.5: Najpogosteje slišan pojem.....	57
Slika 5.6: Pravna oblika socialnega podjetja.....	61
Slika 5.7: Socialno podjetništvo kot zametek novega družbenega reda.....	62
Slika 5.8: Usmeritev v socialno podjetništvo.....	62
Slika 5.9: Nosilec usmeritve v socialno podjetništvo.....	63

## SEZNAM KRATIC

CEO	<i>Chief executive officer</i> (izvršni direktor)
CIRIEC	<i>International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy</i> (Mednarodni center za raziskave in informacije o javnem, družbenem in kooperativnem gospodarstvu)
CNN	<i>Cable News Network</i>
CNVOS	Zavod Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij
ESS	Evropski socialni sklad
EU	Evropska unija
INTEGRA	Inštitut za razvoj človeških virov
IRDO	Inštitut za razvoj družbene odgovornosti
NVO	nevladna organizacija
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
PRSS	Slovensko društvo za odnose z javnostmi
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti)
TSV	<i>Technology Social Ventures</i> (tehnološka socialna podjetja)
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i> (Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj)
ZsocP	Zakon o socialnem podjetništvu
ZZ	Zakon o zavodih



# 1 UVOD

Očitno je, da se spreminja razmišljanje poslovnega sveta. Če je včasih veljalo, da je edini cilj poslovnega sveta dobiček, se zadnje čase vedno več govori tudi o družbeni odgovornosti v povezavi z vlogami korporacij, podjetij in bogatih posameznikov. Tega se zavedajo tudi vodilni v naših podjetjih: "Kot družbeno odgovorno podjetje Gorenje redno sodeluje in je pogosto pobudnik humanitarnih projektov" (Bobinac 2008, 13). Ob tem je zanimivo, da tudi predsedniki uprav začenjajo razmišljati o novih sistemih. "Kapitalizem nas je izžehl, ostal je človek. Prisluhnilimo mu. In premislimo skupaj z njim" (Turk 2009, 82). Čas magistrskega dela sovpada z zanimivim procesom, ki ga nekateri imenujejo finančna kriza, drugi ekonomski cikel, tretji trdijo, da gre za propad vrednot. Nekateri intelektualci celo opozarjajo, da se lahko ponovi zgodovina prejšnjega stoletja, ko je v tridesetih letih zaradi krize več kot 15 držav uvedlo totalitarne režime (Rizman 2009, 17). Vsi se zavedamo, da živimo v času pomembnih ekonomskih sprememb in temu ne oporeka ne levica ne desnica (Obama 2008, 140).

Ko govorimo o spremembi v gospodarstvu, se je najprej v Sloveniji prijel pojem družbena odgovornost. Med najbolj pogostimi definicijami se uporablja že omenjena definicija Evropske komisije, ki družbeno odgovornost označuje kot "koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki" (Komisija evropskih skupnosti, 2001). Vendar je v svetu možno čutiti nov val sprememb. Jeff Skoll, diplomant poslovne šole Stanford in soustanovitelj eBay, ene najbolj znanih spletnih dražbenih hiš na svetu, je leta 2001 zapustil eBay in ustanovil fundacijo za pomoč socialnim podjetnikom *Skoll Foundation*. Ko prebereš zgodbo lastnika City National Bank, Leonarda Abessa, Šestdeset milijonov razlogov, da ljubite svojega šefa, je lažje verjeti v lepo prihodnost. Žal je takih zgodb premalo. Premalo imamo ljudi, ki razumejo, da so svoje bogastvo ustvarili (tudi) s pomočjo drugih. Premalo imamo ljudi, ki znajo razdeliti 60 milijonov dolarjev med 399 svojih zaposlenih in 72 nekdanjih zaposlenih. Premalo imamo ljudi, ki to naredijo brez medijskega pompa. In premalo imamo takih ljudi, kot je Leonard Abess, ki pravi, da bi raje videl, da bi živel v svetu, kjer bi taka dejanja postala običajna (Forbes 2009).

Socialno podjetništvo je glavna tema tega dela. Magistrsko delo bo preučilo, ali obstaja most med družbeno odgovornostjo in socialnim podjetništvom. Magistrska naloga bo imela največjo dodano vrednost v tem, da bo s poglobljenimi intervjuji odgovorila še na eno

vprašanje: Ali predstavlja socialno podjetništvo konkurenco obstoječemu gospodarstvu in ali bodo gospodarstveniki videli priložnost za sinergijo dveh svetov? Magistrsko delo bo prepletlo različne poglede na socialno podjetništvo. Definiralo in povezalo bo družbeno odgovornost in socialno podjetništvo. Ob tem bo analiziralo situacijo v Sloveniji in odgovorilo na vprašanje, kako slovenski menedžerji razumejo socialno podjetništvo in ali vidijo v njem prihodnost. Charles Handy (v Šmuc 2007, 7) trdi, da se kapitalizem v tej obliki ne bo mogel ohraniti. Države in podjetja bodo morala najti nov način lastništva, saj če bodo podjetja vedno bolj odvisna od ljudi, ne bomo mogli več zagovarjati logike, da ima tisti, ki daje denar, enake pravice kot tisti, ki ga ustvarja. Čeprav se bomo spraševali, kako lahko integriramo socialno podjetništvo v gospodarstvo, se moramo najprej vprašati, ali so gospodarstveniki na to sploh pripravljeni. Magistrsko delo bo pokazalo, da imamo v svetu zglede dobre prakse, ki kažejo na razumevanje koncepta socialnega podjetništva. Izhodiščna teza je, da so v Sloveniji gospodarstveniki že pripravljeni na uvajanje socialnega podjetništva v delovanje gospodarskih družb. Ob tem se postavlja druga teza in sicer, da je v Sloveniji neustrezen zakonodajni okvir tisti, ki nastopa kot pomembna ovira pri implementaciji idej socialnega podjetništva. Tretja teza pa je, da številni vidijo v socialnem podjetništvu zametek spremembe, ki je potrebna za razvoj trajnostnega sonaravnega napredka v naši družbi.

V prvem delu magistrskega dela bom uporabil opisno metodo, s katero bom povzel obstoječo literaturo, ki se nanaša na družbeno odgovornost podjetij in socialno podjetništvo. To bom dopolnil s predstavitvijo zgledov dobre prakse uveljavljanja koncepta socialnega podjetništva in z navedbo sekundarnih podatkov, ki kažejo na njegov obstoj. Izvedel bom tudi analizo relevantne slovenske zakonodaje z namenom identifikacije elementov, ki omogočajo, oziroma zavirajo razvoj socialnega podjetništva. V empiričnem delu bom uporabil dva inštrumenta: poglobljeni intervju in anketni vprašalnik. Poglobljeni intervjuji bodo opravljeni z izbranimi menedžerji velikih slovenskih podjetij z namenom identificiranja njihovega razumevanja socialnega podjetništva in možnosti za njegovo udejanjenje v slovenskem ekonomskem okolju. Z anketnim vprašalnikom želim prepoznati razumevanje socialnega podjetništva pri posameznikih različnih generacij v Sloveniji. Izvedena bo v elektronski obliki na dovolj velikem slučajnem vzorcu respondentov, ki bo omogočal statistično obdelavo pridobljenih podatkov. Gledano strukturo, je magistrsko delo v uvodu predstavilo relevantnost raziskovanja, predmet raziskovanja, raziskovalne hipoteze, metodologijo, strukturo in širši pogled na temo. To delo odgovori na vprašanje, kaj je socialno podjetništvo skozi različne poglede, predstavi zglede socialnega podjetništva doma in po svetu, predstavi konkreten

primer Zavod Ypsilon in z anketo ter poglobljenimi intervjuji prinese novo dodano vrednost v slovenski prostor na tem področju.

"Sodeč po raziskavi, ki jo je že leta 2000 objavil Svetovni raziskovalni inštitut za razvojno ekonomijo na Univerzi Združenih narodov, ima 1 % najbogatejših v rokah 40 % svetovnih virov, 10 % najbogatejših pa jih ima 85 %. Toda ob tem ima polovica svetovnega prebivalstva le 1 % virov planeta" (Yunus 2010, 239). To lahko povemo tudi drugače: "50 milijonov najbogatejših ljudi na svetu – 1 % na samem vrhu – prejema več prihodkov kot 57 % najrevnejših ali več kot 3 milijarde ljudi" (Yunus 2010, 239). Do danes se to ni spremenilo. Še več, bogatejši postajajo bogatejši, revni vse bolj revni. Nekaj se bo moralo zgoditi z našim razumevanjem ekonomije. Dosedanji način razvoja očitno nima prihodnosti. "Prosti trgi v svoji sedanji obliki niso zasnovani za reševanje družbenih problemov. Prav nasprotno, njihovo delovanje stopnjuje revščino, bolezn, onesnaževanje, kriminal in neenakost" (Yunus 2010, 21). Podatki so jasni. "Demografske silnice lahko opišemo z enim stavkom: že tako prenaseljen planet, na katerem je bilo leta 1990 5 milijard ljudi, danes pa znaša ta številka 6 milijard, se bo med letoma 2020 in 2025 povečal že na 8 milijard ljudi, kar je v manj kot eni generaciji" (Rischard 2002, 5). Še več, svetovna ekonomija se širi, spreminja in razvija hitreje, kot smo si kdaj koli lahko zamišljali. "V skladu z novimi svetovnimi ekonomskimi smernicami je bilo podjetje Amazon.com po treh letih svojega obstoja vredno okoli 15 milijard ameriških dolarjev, kot da bi bilo na trgu že več kot 20 let. Nokia, ki je še pred kratkim izdelovala toaletni papir in ostale higienske izdelke, pa si je v nekaj letih uspela pridobiti 35 % delež svetovnega trga mobilnih telefonov" (Rischard 2002, 39).

"V zvezi s socializacijo kapitalizma se najpogosteje omenja tako imenovani ljudski kapitalizem" (Rus 2009, 10). Vprašanje tretje poti je na mestu. Profesor Rus (2009, 1 in 7) jo razume kot poligon za evropsko levico in program, ki je pred desetimi leti doživel velik politični konsenz. Razumeti moramo, da se je tretja pot razvijala, ko sta po drugi svetovni vojni v Evropi prevladovala dva družbena tokova: socializacija kapitalizma in liberalizacija socializma. "Temeljna ideja tretje poti, po kateri naj bi bilo delo najboljši način za doseganje blaginje (*work fare*), se je v začetku tega stoletja uveljavila tudi v večini evropskih držav, in sicer ne glede na barve vladnih koalicij" (Rus 2009, 55).

Zanimivo je gledati razumevanje države blaginje.

*Država blaginje ni samo sistem, ki odločilno vpliva na kvaliteto življenja, ampak tudi najpomembnejši poligon političnih strank za uresničevanje njihove vrednostne*

*orientacije. V skladu z vrednotami, ki jih želijo uveljaviti, širijo, ožijo ali pa odpirajo in ukinjajo posamezne izobraževalne, zdravstvene, zaposlovalne in socialne programe. Zgornji stavki veljalo tudi za tretjo pot, to pa pomeni, da skušajo njeni nosilci modificirati državno blaginje tako, da bi zagotovila realizacijo vrednot stare levice in nove desnice (Rus 2009, 80).*

"Socialno podjetništvo je manjkajoči delček kapitalističnega sistema. Njegovo uvajanje lahko omogoči rešitev sistema, tako da bo vanj vneslo zmožnost obravnavanja globalnih ciljev, ki so mu zdaj tuji. Promoviranje zamisli o socialnem podjetništvu je poglobljen izziv, na katerega je treba danes odgovoriti" (Yunus 2010, 127). Marsikdo bo trdil, da smo podjetja ustvarili za to, da delajo dobiček. Temu pritrjuje tudi ekonomska teorija, ki gre z nekaterimi interpretacijami v skrajnost in pravi, da družbeni problemi niso stvar podjetij. Vendar je nekaj res: "Z zahtevo, da morajo podjetja obvezno stremeti k maksimiranju dobička, smo ustvarili svet, ki se trudi prezreti večdimenzionalnost človeške narave" (Yunus 2010, 38). Razumeti moramo, da je tudi razumevanje ekonomije izjemno kompleksen proces. Harford (2009, 12) nam to predstavi na povsem poljuden način na primeru skodelice kave.

*Vaša kava je za ekonomista zanimiva še zaradi nečesa: ne zna namreč narediti kapučina in ve, da tega ne zna tudi nihče drug. Kdo se sploh lahko ponaša s tem, da zna gojiti, pobirati in pražiti kavo ter narediti pravo mešanico kav, rediti in molsti krave, valjati jeklo in ulivati plastične izdelke in iz njih sestaviti kavni avtomat ter nenazadnje oblikovati keramiko v ljubke skodelice? Kapučino pred vami je rezultat izjemno zapletenega sistema. Na svetu ni niti enega človeka, ki bi znal proizvesti vse, kar je potrebno za skodelico kapučina.*

Jeff Skoll, soustanovitelj eBaya trdi, da "s socialnim podjetništvom ne govorimo o ničemer drugem kot o demokratizaciji oblasti" (Nicholls 2006a, 49). "Leta 1989 je slavni guru Peter F. Drucker objavil revolucionarni članek v Harvard Business Review z naslovom Kaj se lahko poslovneži naučijo od neprofitnega sektorja" (Dees in drugi 2002, ix). Socialni podjetniki so prihodnost. V knjigi Davida S. Ficka Podjetništvo v Afriki so primeri socialnega podjetništva. Avtorja Daley Harris in Keenan v knjigi Our Day to End Poverty opisujeta štiriindvajset načinov, kako narediti spremembo.

*Po napovedih znanega ameriškega ekonomista J. Rifkina, ki je med drugim tudi svetovalec Evropske komisije, bo v 21. stoletju 20 % ljudi pridelalo vse kar*

*potrebujemo, 30 % bo to razvilo, za ostalih 50 % pa bo potrebno najti ustrezno delo oziroma zaposlitev.*

*Rifkin vidi priložnost razvoja novih delovnih mest v tretjem sektorju gospodarstva, ki se nahaja med zasebnim in javnim sektorjem, ter vključuje organizacije neprofitnega tipa, kot so: kooperative, združenja, zadruge, ter zlasti vrsta nevladnih in dobrodelnih organizacij (INTEGRA, Inštitut za razvoj človeških virov 2009, 1).*

Vedeti moramo, da: "Zdrava družba temelji na ravnovesju moči med vlado, gospodarstvom in civilno družbo. Slednja je bila v prejšnjem stoletju okrnjena ali pa v službi kapitala ali politike" (Rus 2009, 93). Morda pa se odgovor skriva v konceptu socialnega podjetništva?

## 2 KAJ JE SOCIALNO PODJETNIŠTVO?

Odgovor na vprašanje, kaj je socialno podjetništvo, bomo iskali skozi definicije, se dotaknili teoretskega vidika in zgodovinskega pogleda, naredili nekaj primerjav in končali s temelji po mnenju avtorja magistrskega dela. Zanimivo je, da v literaturi ni zaslediti enotnega izraza za obravnavano tematiko, čeprav se zadnje čase vse pogosteje uporablja pojem socialno podjetništvo. Morda je temu krivo dejstvo, da ni enotne pravne oblike. Tako lahko zasledimo izraze socialno gospodarstvo, socialna ekonomija, solidarno ali solidarnostno gospodarstvo. Nekateri trdijo, da gre za tretji sektor, vendar moramo paziti, saj socialna podjetja predstavljajo le del nevladnega oziroma neprofitnega sektorja. Ne glede na to pomen teh podjetij v Evropi zadnja let močno narašča. To je lani prepoznal evropski ekonomsko-socialni odbor in s posebno resolucijo tudi evropski parlament. Že nekoliko prej pa je to ugotovila tudi Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) in kot prva mednarodna organizacija izdala posebno publikacijo v zvezi s socialnimi podjetji (Pirc 2010).

*Prav tako Evropski parlament v sprejeti Resoluciji o socialni ekonomiji (2008/2250(INI)) z dne 19. februarja 2009 ugotavlja, da socialna ekonomija združuje dobiček in solidarnost, omogoča ustvarjanje kakovostnih delovnih mest, krepi socialno, ekonomsko in regionalno kohezijo, proizvaja socialni kapital, spodbuja dejavno državljanstvo, solidarnost in ekonomijo, pri kateri so na prvem mestu ljudje.*

*Organizacijske oblike, v katerih deluje sodobno socialno gospodarstvo, so raznolike: to so predvsem kooperative, vzajemne družbe in vzajemne zavarovalniške organizacije, fundacije (ustanove), združenja (društva) in druge neprofitne organizacije, ki so jim skupna načela, značilna za tretji, torej neprofitni sektor (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010).*

Najpomembnejše vprašanje socialnega podjetništva je gotovo vprašanje dobička. Kasneje bomo videli, da se ta dotika tudi definicije in teorije. Največkrat omenjeni socialni podjetnik Muhammad Yunus je razvil svojstven pogled na socialno podjetništvo. "Povsod, kjer je mogoče, seveda ne da bi ogrožala zastavljeni družbeni cilj, bi morala socialna podjetja ustvarjati dobiček iz dveh razlogov: zaradi povračila vlagateljem in zaradi podpore nadaljnjemu doseganju dolgoročnih družbenih ciljev" (Yunus 2010, 41–2). Njegov pogled na socialno podjetništvo bi lahko označili vsaj za romantično, kar dokazuje tudi njegov pogled na konkurenco: "Boj med socialnimi podjetji bo vprašanje ponosa. Šlo bo za izbiro najboljše

skupine za doseganje družbenega cilja. Tekmeci bodo postali prijatelji. Drug od drugega se bodo učili" (Yunus 2010, 45).

Danes je socialno podjetništvo gotovo v razmahu. K temu je pripomogla tudi sprememba gospodarskega stanja v družbi. Tako postajajo imena Yunus, Drayton (Ashoka) in Skoll novodobni podjetniki, v katere so uprte oči svetovne javnosti. Čeprav predstavljajo upanje, bodo morali paziti glede njihovega delovanja. Vsaka napaka bo namreč sprožila zgražanje javnosti in s tem očrnila socialno podjetništvo.

Prav je, da uvod v poglavje kaj je socialno podjetništvo končamo s tretjim členom novega Zakona o socialnem podjetništvu, ki opredeli pojem socialnega podjetništva in cilje:

*Socialno podjetništvo predstavlja trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti. Socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo, krepi inovativno sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, zagotavlja dodatno ponudbo proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno integracijo in poklicno reintegracijo najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela (cilji socialnega podjetništva).*

## **2.1 Definicije družbene odgovornosti in socialnega podjetništva**

Med najbolj pogostimi definicijami družbene odgovornosti se uporablja definicija Evropske komisije, ki družbeno odgovornost označuje kot "koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki" (Komisija evropskih skupnosti, 2001). Če iščemo definicijo družbene odgovornosti, ugotovimo, da jih je veliko, da pa imajo skoraj vse skupni imenovalec. To je, da mora podjetje delovati odgovorno do čisto vseh svojih deležnikov (Zhexembayeva 2008, 54). Po besedah WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) je "družbena odgovornost podjetij trajna zaveza podjetja, da se bo vedlo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju, hkrati pa izboljševalo kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin, kot tudi lokalne skupnosti in družbe na splošno."

Profesor Zadek (2006, 25) s harvardske univerze razume družbeno odgovornost kot:

*Proces, s katerim se meje odgovornosti, ki obstajajo v podjetniški skupnosti, dogovorijo in prilagodijo. Dinamična interakcija podjetniških strategij in spremenljiva družbena pričakovanja ustvarjajo podlago za razvoj družbene odgovornosti tako individualnih poslovanj kot tudi poslovanja nasploh. Na ta način se osnove, na podlagi katerih podjetništvo v družbi funkcionira, v celoti spremenijo na slabše ali na boljše, ali v kombinacijo obojega.*

Definicije družbene odgovornosti lahko predstavimo v luči dveh poglavitnih šol. Prva temelji na legalnem poslovanju maksimiranja dobička s čim manj etičnih ovir, druga pa razume odgovornost podjetij širše, tudi s prispevanjem k reševanju problemov, predvsem družbenih in okoljskih (Schwartz in Carroll v Šarotar in Maučec 2008, 503). "Družbeno odgovornost lahko najsplošneje opredelimo kot obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje družbe, je preprosta definicija, ki jo uporablja Inštitut za razvoj družbene odgovornosti" (IRDO). Definicij socialnega podjetništva je veliko. Nekatere so zbrane v tabeli.

Tabela 2.1: Definicije socialnega podjetništva

Avtor	Definicija
Austin	"Socialno podjetništvo je inovativna družbena vrednota, ki ustvarja aktivnosti, ki se lahko pojavljajo tako znotraj kot tudi med neprofitnim, privatnim in javnim sektorjem".
Cho	".../ precej splošna delovna definicija socialnega podjetništva: skupek institucionalnih praks, ki zajemajo prizadevanje za finančne cilje z uporabo in širjenjem temeljnih vrednot".
Perrini / Vurro	".../ socialni podjetniki, so predlagatelji sprememb v družbi, so pionirji inovacij v družbenem sektorju s podjetniško kakovostjo drznih idej, njihovo sposobnostjo večanja možnosti in njihovo sposobnostjo, da konkretno prikažejo kakovost in ideje za merjenje socialnih učinkov".  "Mi definiramo socialno podjetništvo kot dinamičen proces, ki ga ustvarja in upravlja posamezen član ekipe (inovativni socialni podjetnik), ki si prizadeva za izkoriščanje socialnih inovacij s



	podjetniško miselnostjo in veliko potrebo po uspehu, da bi ustvarili novo družbeno vrednost na trgu in v širši skupnosti".
Robinson	"/.../ jaz definiram socialno podjetništvo kot proces, ki vključuje: opredelitev posebnih družbenih problemov in posebnih rešitev ... za njegovo reševanje; oceno socialnega vpliva, poslovni model in trajnost podjetja; in vzpostavitev orientiranosti k socialnemu poslanstvu za podjetja usmerjena k ustvarjanju dobička ali za podjetniško usmerjene neprofitne organizacije, ki zasledujejo dvojno (ali trojno) bistvo".
Mair / Noboa	"/.../ mi definiramo socialno podjetništvo kot inovativno uporabo kombinacij sredstev za ustvarjanje priložnosti, katerih cilj je ustanovitev organizacije in / ali praks, ki ustvarjajo in ohranjajo družbeno korist."
Hocherts	Socialna usmerjena podjetja so hibridna podjetja, ki brišejo meje med profitnim poslovnim svetom in med družbenimi in neprofitnimi organizacijami z družbeno koristnim poslanstvom. Zato ta podjetja ne spadajo povsem v eno ali drugo sfero organizacij.
Desa / Kotha	Tehnološka socialna podjetja ( <i>technology social ventures</i> – TSV) razvijajo in uporabljajo tehnološko usmerjene rešitve za reševanje družbenih potreb na finančno vzdržen način. TSV-ji vključujejo dva temelja socialnega podjetništva in sicer lastništvo (finančni donos) in poslanstvo (družbeni učinek) s pomočjo naprednih tehnologij.
Haugh	"Socialno podjetje je skupni izraz za vrsto organizacij, ki trgujejo za socialni namen. Sprejmejo enega od različnih pravnih oblik, a imajo skupno načelo opravljanja dejavnosti z namenom ustvarjanja poslovnih rešitev za doseg socialnih ciljev in ponovnega vlaganja presežka v korist skupnosti. Njihovi cilji se osredotočajo na družbeno zaželene, nedenarne cilje in njihovi rezultati so nefinančni ukrepi implicitnega povpraševanja in ponudbe storitev."
Clifford / Dixon	Izraz <i>ecopreneur</i> opredeljuje ekološko usmerjeno organizacijo kot tisto, ki spreminja sistem, je družbeno naravnana in inovativna. Ta opredelitev, kot kaže, vključuje tako ekološko kot tudi socialno podjetje. Vendar pa se ta izraz preozko osredotoči na okoljske vidike in

	zato uporabljamo izraz socialen <i>ecopreneur</i> , da vključimo tri stebre te organizacije: okoljski, socialni in ekonomski (ki je sestavni del pojma podjetništva).
Seelos / Ganly / Mair	Fundacija Schwab (vir študije populacije) opredeljuje socialnega podjetnika kot nekoga, ki (med drugim): opredeljuje in izvaja praktične rešitve socialnih problemov, je izumitelj novih izdelkov, storitev ali pristopov, se osredotoča na socialno ustvarjanje vrednot, se upira ideološkim in disciplinskim omejitvam ter ima vizijo, z dobro načrtovano potjo, kako doseči cilj.

Vir: Robinson in Hockerts 2006, 4–6.

Socialno podjetje lahko razumemo kot organizacijsko enoto, ki deluje v socialnem podjetništvu. Poljudno bi lahko rekli, da "gre za to, da se dobiček, ki se v takih podjetjih ustvarja, v celoti ali deloma vrača v lokalno skupnost in v podjetje, nikakor pa ga ni mogoče izplačati v obliki dividend lastnikom podjetij" (Petrovčič 2005). "Socialno podjetje torej lahko opredelimo kot podjetje, ki ne ustvarja izgub in ne deli dividend" (Yunus 2010, 41).

Konfederacija evropskih socialnih podjetij, zaposlitvenih in socialnih kooperativ (*Confederation of European Social Firms, Employment and Social Cooperatives*) nadalje definira socialno podjetje (angl. *social firm*) kot podjetje, ki je ustanovljeno za zaposlovanje ljudi z določenimi nezmožnostmi na trgu dela. Kot podjetje, ki uporablja svojo tržno usmerjeno proizvodnjo dobrin, da bi sledilo svojemu socialnemu poslanstvu, zaposluje pomembno število ljudi z določenimi nezmožnostmi, ali ostalimi omejitvami na trgu dela. Vsak delavec je plačan po tržnem plačilu ali plači, primerno delu, ne glede na njegovo produktivnost. Pomembno je, da so delovne možnosti med ljudmi z določenimi nezmožnostmi in tistimi brez njih enake. Vsak ima enake delovne pravice in obveznosti. Nadalje definira socialno podjetje (angl. *social enterprise*) kot tisto podjetje, ki je ustanovljeno v glavnem z namen pospeševanja ekonomske in socialne integracije ljudi z določenimi nezmožnostmi. Njegove aktivnosti lahko vključujejo usposabljanje, rehabilitacijo in komercialne dejavnosti (Socialna ekonomija v Evropski uniji, 2008).

Socialnega podjetnika Nicholls (2006a, 179–80) definira kot nekoga, ki ni samostojen voditelj, temveč skupek podjetnikov, ki predstavljajo agente spremembe s sedmimi vlogami: *Champions, Communicators, Creators, Catalysts, Coordinators, Contributors in Calculators*. Profesor Gregory Dees (v Matica 2007, 3) glavni zagovornik zelo široke definicije socialnega

podjetništva, ki zajema celoten spekter od nedobičkonosnih do dobičkonosnih podjetij v svojem pogosto navajanem članku 'Pomen socialnega podjetništva' nadgradi pojem poslovnega podjetnika, saj trdi, da socialni podjetniki nastopajo kot dejavniki sprememb v socialnem sektorju, in sicer:

- a) s prepoznavanjem, oblikovanjem in ohranjanjem socialnih vrednot,*
- b) z nenehnim prizadevanjem za odkrivanje novih možnosti,*
- c) s stalnimi inovacijami, prilagajanjem in učenjem,*
- d) s pogumnim delovanjem ob neobremenjenosti z rednimi viri sredstev ter*
- e) z izražanjem visoke ravni občutljivosti za uporabnike svojih proizvodov.*

Schwabova fundacija (v Robinson in Hockerts 2006, 241) definira socialnega podjetnika kot nekoga, ki:

- identificira in uporablja praktične rešitve za družbene probleme s kombinacijo inovativnosti, iznajdljivosti in priložnosti,*
- izumlja nove izdelke, nove storitve ali nove rešitve družbenih problemov,*
- se predvsem osredotoča na ustvarjanje družbenih vrednot in je v skladu s tem duhom pripravljen odprto deliti inovacije in vpogleda na pobude z namenom iskanja širših odgovorov,*
- ne čaka, da dobi vsa potrebna sredstva, preden se loti inovacij,*
- je popolnoma odgovoren volilnemu telesu, ki mu služi,*
- se ne pusti ujeti ideološkim ali disciplinskim omejitvam,*
- nenehno izboljšuje in prilagaja pristope kot odgovor na povratne informacije,*
- ima vizijo kot tudi dobro izdelano pot kako doseči cilj.*

V Skoll Foundation (v Dearlove 2004) pravijo, "da so socialni podjetniki upravitelji sprememb v družbi oziroma pionirji inovativnega podjetništva, ki rešuje težave v družbi." Zanimiva je tudi primerjava s podjetniki v gospodarstvu, kjer je Skoll precej jasn (v Dearlove 2004): "Menim, da imajo socialni podjetniki precej skupnega s podjetniki v gospodarstvu." Socialni podjetniki, kot vidimo, nastopajo predvsem kot agenti sprememb, tako jih definira največ strokovnjakov. Gre za tiste ljudi, ki se zavestno odločijo, da bodo naredili nekaj drugače in v svoje delovanje vnesli socialno komponento. To nanje polaga veliko upanja, hkrati pa seveda tudi odgovornosti.

Ob koncu se zastavlja vprašanje, kaj je skupno socialnemu podjetništvu in družbeni odgovornosti in kaj ju ločuje. Če skušamo povezati socialno podjetništvo in družbeno odgovornost, bi lahko trdili, da družbeno odgovorna podjetja lahko vnašajo socialno podjetništvo v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki na prostovoljni osnovi. In če razumemo, da so socialni podjetniki upravitelji sprememb, ki rešujejo težave v družbi, je logično, da se od njih pričakuje, da v svoja poslovanja vnašajo elemente družbene odgovornosti. Morda lahko trdimo, da je tematika družbene odgovornosti širša kot je socialno podjetništvo, vendar izrazoma ne moremo predpisovati podredja ali narave substituta. Gre za povezani tematiki, ki se morata dopolnjevati. Različne kombinacije sodelovanja bo pokazalo tudi to delo.

## **2.2 Umestitev socialnega podjetništva v teoretsko tradicijo posameznih disciplin**

Nicholls (2006a, 115) priznava, da je raziskovanje socialnega podjetništva še vedno v iskanju teoretičnega temelja. Kot trdi sam, se mora vsaka razprava o socialnem podjetništvu začeti s spopadom z družbenimi ovirami, kar vodi v razumevanje, kaj socialno podjetništvo zajema in kako analizirati njegove ključne razsežnosti. Poleg tega priznava, da se socialno podjetništvo razlikuje od drugih organizacijskih oblik predvsem po svojem družbenem poslanstvu s poudarkom na inovacijah in svoji splošni tržni usmerjenosti. Če analiziramo Yunusovo mnenje (2010, 74–7) glede socialnega podjetništva, ugotovimo, da je do ekonomske teorije precej kritičen, saj trdi, da ta ne najde prostora za ljudi, ki se preživljajo z lastnim delom na način, da svoje dobrine in storitve prodajajo neposredno tistim, ki to iščejo. Vendar, kot pravi Yunus, točno to delajo predvsem revni. Kritičen je do pristopa, da ekonomija nikoli ne pozna pojmov ženska, moški in otrok, kot da taka pojmovanja za ekonomiste ne obstajajo. Človeku se ekonomisti približajo samo pri tematiki o delu, kot da je robotsko bitje, ki samo želi delati za lastnike in vodje podjetij. Yunus trdi, da bi se morale razvojne strategije osredotočati na ljudi, na njihove ideje, dejavnosti in ne na kopičenje dobrin. Po njegovem mnenju imamo dve vrsti socialnega podjetništva. Prvo se osredotoča na družbene koristi in njegov cilj ni maksimiranje dobička. Presenetljivo pa Yunus ponudi še eno možnost. Gre za podjetja, ki si želijo maksimirati dobiček, vendar so ta podjetja v lastni revnih ljudi (Yunus 2010, 46).

Socialno podjetništvo bi lahko vnesli v mnoge teoretske okvire, tudi seveda v različne politološke poglede na svet. Socialno podjetništvo je nedvomno zelo obetavna pot za ustvarjanje družbenih sprememb. Glede na spreminjajoč se in zelo vprašljiv pojem družbene

koristi bodo politika in vrednote ključnega pomena za socialno podjetništvo, ki želi ustvarjati pozitivne družbene spremembe (Robinson in Hockerts 2006, 55).

Če se dotaknemo tipov socialnega podjetja oziroma aktivnosti, se srečamo z Fowlerjevo tipologijo, ki temelji na treh tipih. Lahko bi trdili, da gre za vprašanje temeljnega poslanstva socialnega podjetja (Kravcar 2005, 21):

- 1. Integrirano socialno podjetništvo; tu je ekonomska logika oblikovana tako, da je poudarek na socialnih rezultatih, presežki pa poleg tega ustvarjajo še novo korist v socialnem pogledu. Ta tip poudarja pomen osnovnega poslanstva zasebne neprofitne organizacije, saj je temeljni cilj, da se ustvarjata tako pozitivna finančna kot tudi socialna komponenta.*
- 2. Reinterpretativno socialno podjetništvo; opazuje predvsem situacije, kjer lahko zasebna neprofitna organizacija s svojimi zmožnostmi, izdelki in storitvami znižuje stroške ali pomaga povečati prihodke drugi organizaciji, ki ni povezana z osnovnim poslanstvom socialnega podjetja.*
- 3. Komplementarno socialno podjetništvo; vključuje oziroma temelji na tistih zasebnih neprofitnih organizacijah, ki ustvarjajo (ustanovijo, kupijo) profitno enoto, da ta pomaga direktno podpirati poslanstvo prvotne organizacije.*

Številne raziskave kažejo različne vplive socialnega podjetništva. Iz raziskave Babson College-a iz leta 2001 je razvidno, da se termin socialni podjetnik v poslovnih publikacijah nanaša na profitna podjetja s 'socialnim poslanstvom' (*social mission business*), medtem ko se v publikacijah neprofitnega sektorja nanaša na aplikacijo poslovnega menedžmenta v neprofitnih organizacijah (Kravcar 2005, 13).

Druga delitev socialnih podjetji pa temelji na Nichollsu (2006a, 213). Podobno kot Fowler uvršča tudi Nicholls podjetja v tri vrste socialnih podjetij: ustaljena, integrirana in zunanja, pri čemer temelji na vprašanju povezanosti tržnega in socialnega dela. Prva, ustaljena socialna podjetja, imajo svoje gospodarske aktivnosti usklajene s socialnimi programi. Tržni in socialni del sta vzajemna. Druga, tako imenovana integrirana socialna podjetja, vključujejo socialne programe, ki so na nek način povezani z osnovno gospodarsko dejavnostjo, predvsem tako, da se stroške deli. Ob tem ni zanemarljivo, da je možno kasneje najti komercialne trge s ponudbo socialnih storitev. Lahko bi rekli, da sta tržni in socialni del sinergična. Tretja oblika, zunanje socialno podjetje, pa spadajo v ločene oblike. Pogosto jih ustanavljajo neprofitne

organizacije, da financirajo socialne programe in operativne stroške. Seveda je pomembno vprašanje, katera merila mora socialno podjetje upoštevati, da ima možnost pridobitve statusa.

V predlogu zakona o socialnem podjetništvu je bilo precej elementov, ki so značilna za socialna podjetja. Kasneje so avtorji ugotovili, da socialnim podjetjem ni nujno upoštevati vseh meril. Zato so iz njih povzeli tri ključne (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010):

- 1. podjetniški duh - socialna podjetja so zasebne, avtonomne podjetniško orientirane organizacije, ki delujejo z namenom produkcije blaga in storitev,*
- 2. delovanje v javno koristne namene - socialna podjetja usmerjajo svoje delovanje v uresničevanje javno koristnih namenov,*
- 3. neprofitna distribucija dobička - socialna podjetja imajo omejene možnosti distribucije dobička. Presežek prihodkov nad odhodki se mora reinvestirati v delovanje organizacije ali v skupnost z namenom doseganja javno koristnih ciljev.*

Nekateri teoretiki želijo v pomen socialnega podjetništva vnesti tudi kriterij sestave zaposlenih. Tako se pojavlja ideja, da bi morali biti v socialnih podjetjih tudi težje zaposljivi, in sicer najmanj 30 odstotkov. Zaposlitev v socialnem podjetju prinaša redne prihodke in gotovo tudi rehabilitacijsko vlogo (Pavel in Štefančič v Vaupot 2009, 17).

Poglavje lahko povzamemo z ugotovitvijo, da kljub dokaj nedefinirani teoretični osnovi socialnega podjetništva lahko literaturo o teoretskih temeljih socialnega podjetništva združimo v dve smeri, dve šoli. Prva zagovarja teorijo, da mora socialno podjetništvo spadati v neprofitni sektor, medtem ko ga druga uvršča v novo medsektorsko domeno, ki jo bomo očitno morali začeti šele razvijati (Mair in Hockerts 2006, 62). To preprosto pomeni, da se bomo morali odločiti, ali bomo socialna podjetja uvrščali med neprofitne organizacije, ali v neko novo obliko, na primer, da jih bomo dolgoročno uvrščali v posebno panogo in v praksi razvijali tudi zbornice socialnih podjetij.

### **2.3 Razmejitev socialnega podjetništva z ostalimi pojmi**

Eden izmed ciljev te magistrske naloge je iskanje mostu med družbeno odgovornostjo in socialnim podjetništvom. Če vmešamo še dobrodne, nepridobitne in neprofitne organizacije, dobimo pojme, ki verjetno potrebujejo določeno primerjavo. Seveda so tu še različne organizacijske pravne oblike, ki zahtevajo svojo pozornost.

Pri slednjih so se razvili različni modeli socialnih družb (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010):

- *kooperativni model, v katerem so socialna podjetja urejena s posebnim zakonom kot posebne kooperative (zadruga) s socialnimi cilji (Italija, Portugalska, Španija, Poljska),*
- *model socialnih družb, ki se naslanja na sicer profitne družbe, ki pa izkazujejo svoj socialni značaj predvsem pri delitvi dobička (Belgija, Finska in Združeno kraljestvo),*
- *model odprtih formalnih oblik, za katerega je značilno, da je pomemben glavni, socialni namen, ki ga zasleduje organizacija, ni pa določena obvezna pravna organizacijska oblika (Italija, Portugalska, Španija).*

Še prej se moramo vprašati, kakšna je sploh razlika med zasebnimi organizacijami profitnega sektorja in socialnimi podjetji.

*Socialna podjetja se razlikujejo od organizacij zasebnega / profitnega sektorja, katerih osnovni cilj je ustvarjanje dobička. Ločijo pa se tudi od organizacij javnega sektorja, čeprav organizacije, ki delujejo kot socialna podjetja, lahko prejemajo subvencije iz javnih sredstev. Pri izpolnjevanju svojega poslanstva so namreč samostojne (ang. self-governed) zasebne organizacije, delujoče po načelu 'en član, en glas' (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010).*

Ob tem ne moremo mimo nejasne definicije socialne ekonomije. V Sloveniji nismo definirali razlike med socialnim podjetništvom in socialno ekonomijo. Eden redkih, ki je opozoril na to, je prof. dr. Anton Kramberger. Poudarja, da je potrebno ločiti pojav od interpretacije pojava in opozarja, da ne moremo govoriti o ekonomiji in podjetništvu hkrati. Pri nas gremo celo tako daleč, da izraza socialno podjetništvo in socialna ekonomija celo enačimo. Socialno podjetništvo je gotovo del ekonomije. Vprašanje je, ali je del socialne ekonomije (Kramberger 2010). "Teorija podjetništva je sestavni del /.../ teorije ekonomskega razvoja, ki je protiutež takrat vodilni teoriji splošnega ravnotežja" (Podjetništvo kot znanstvena disciplina). Vesel (2010) opozarja, da smo v okviru Evropske unije (EU) ena redkih držav, ki ima nerazvito socialno ekonomijo, svoje mnenje pa utemeljuje na podlagi zaposlenosti v okviru socialne ekonomije.

Zanimivo je seveda primerjati socialno podjetništvo in menedžment socialnega vpliva. V obeh primerih gre za prepletanje poslovne prakse in širših družbenih zadev. Vendar pa gre pri menedžmentu socialnega vpliva za takšno poslovanje profitnih podjetij, ki je konsistentno z zdravo in trajnostno (ang. *sustainable*) družbo. Socialno podjetje pa poveže z neprofitnim sektorjem in zanjo pomeni uporabo poslovnih metod za izboljšanje zdravja in trajnostnega delovanja družbe (Matica 2007, 14). Pri iskanju razlik med poslovnim in socialnim podjetnikom pridemo do prepoznavnega načela socialnega podjetnika – etike. To, ali sanja podjetnik o tem, da ustanovi največje podjetje za športne copate na svetu ali o tem, da cepi vse otroke sveta, je lahko zanimivo vprašanje, ki pomaga odgovoriti na vprašanje o razliki (Matica 2007, 9). Boschee (v Matica 2007, 7) poudarja dve bistveni razliki med tradicionalnimi in socialnimi podjetniki. Tradicionalni podjetniki pogosto delujejo na družbeno odgovoren način: z donacijami nedobičkonosnim organizacijam, z okolju prijazno uporabo materialov in proizvodnih postopkov, s spoštljivim ravnanjem do zaposlenih itd. Vse to je občudovanja vredno, vendar se tovrstna prizadevanja le posredno nanašajo na družbene probleme. Socialni podjetniki so drugačni, saj strategijo pridobivanja dohodka povezujejo neposredno s svojim poslanstvom. Druga pomembna ugotovitev se nanaša na rezultate delovanja. Pri tradicionalnih podjetnikih se merijo finančni rezultati, saj je uspeh njihovih podjetij določen s sposobnostjo ustvarjanja dobička. Socialne podjetnike pa vodi dvojni cilj, to je dejanska mešanica finančnih in socialnih koristi. Dobiček je tudi tukaj pomemben, vendar ne pomeni prioritete cilja, saj ga raje ponovno investirajo kot pa razdelijo med delničarje. Ob tem je zanimivo, da ima socialno podjetništvo več možnosti za razvoj projektov, saj lahko išče poslovne projekte na različnih osnovah (Kravcar 2005, 29–32):

- 1. Poslovni projekti, osnovani na kompetencah organizacije.*
- 2. Poslovni projekti, osnovani na sredstvih organizacije.*
- 3. Poslovni projekti, osnovani na odnosih.*
- 4. Poslovni projekti, osnovani na poslanstvu.*
- 5. Poslovni projekti, ki niso v povezavi z osnovnim poslanstvom organizacije.*
- 6. Nakup podjetja.*

V sklopu strategije medorganizacijskega povezovanja ima zasebna neprofitna organizacija več možnosti, saj se lahko ukvarja z licenciranjem, skupnim vlaganjem, trženjem produktov in storitvami profitnega podjetja. Lahko se odloči za spojitev dveh podjetji in s številnimi drugimi aktivnostmi, ki jih klasično podjetje ne more delati s tako intenziviteto (Kravcar



2005, 35– 8). Seveda je možno, kot pravi Yunus (2010, 51), imeti tudi hibridna podjetja, saj so kombinacije neštete. Vendar je v resničnem svetu izziv upravljati podjetje, ki ima 60 % socialnih in 40 % zasebnih ciljev. Rešitev, ki jo navaja Yunus (2010, 152), je precej nenavadna. Prenos lastništva na revne je najboljši način zagotovitve, da bodo imeli od tega koristi prav oni. Navaja tudi zglede.

Hitro se pojavi tudi vprašanje razlike med neprofitnimi organizacijami in nepridobitnimi organizacijami, to je tistih, ki ne delajo za dobiček.. Oba izraza se uporabljata za socialna podjetja, ki imajo pogosto (vendar ne vedno) posebne davčne ugodnosti. Vendar pa obstaja nekaj zmede glede tega, ali ti izrazi opisujejo strateške dejavnosti organizacije (na primer da njihovo poslanstvo ni ustvarjanje dobička) in procese, kaj v resnici počnejo (na primer da njihove aktivnosti niso donosne) (Nicholls 2006b, xvii). Vprašanje je, kje se srečata družbena odgovornost in socialno podjetništvo. Številni avtorji so se ukvarjali s pojmom družbene odgovornosti. Družbeno odgovornost lahko teoretsko razumemo z različnih vidikov. Najpogosteje sta to dve teoriji, teorija deležnikov in teorija legitimnosti. Tako teorija legitimnosti kot teorija deležnikov predstavljata alternativo podjetjem, ki niso usmerjena h kratkotrajnemu dobičku, temveč k sodelovanju s podjetji, družbo in različnimi deležniki (Golob 2008).

Ob pregledu stanja pa je mogoče ugotoviti, da je socialno podjetništvo precej nova tema. Različni avtorji sicer poudarjajo spremembo družbenega reda, vendar nikjer v Sloveniji še ni bilo opredeljeno, ali je lahko to tretja pot. V zvezi s socializacijo kapitalizma se najpogosteje omenja tako imenovani ljudski kapitalizem (Rus 2009, 10). Gotovo bodo največji vpliv na socialno podjetništvo imeli ljudje. Pri spopadanju z izzivi bodo znanje in človeške veščine posameznikov igrale ključno vlogo (Berce in drugi 2008, 8–9). In to so zgodbe socialnih podjetnikov, tistih, ki verjamejo v drugačen svet. Tistih, ki bodo spreminjali obstoječo ekonomijo in vplivali na razvoj drugačne družbe. Ob tem je gotovo zanimivo vprašanje, kam sploh uvrstiti socialno podjetništvo. Javnost se vse bolj nagiba k temu, da gre za pomemben korak razvoja nevladnega sektorja. Pluralizacija odnosov in demokratizacija, aktivna participacija in širša možnost delovanja za državljane je le nekaj koristi, ki jih vsaki družbi prinaša nevladni sektor. Tako je nevladni sektor pogosto tudi uporabljen kot orodje, da z njim izgradimo kapaciteto za razvoj pomembnega dela družbe – civilne družbe. Nevladni sektor pri tem opravlja vse tri funkcije hkrati in sicer politično, socialno in ekonomsko (Vojnovič 2009, 70–1).

Socialno podjetništvo je podzvrst družbeno odgovornega podjetništva. Vsi tisti, ki ustanovijo in upravljajo družbeno odgovorna podjetja, so družbeno odgovorni podjetniki. Vendar vsi družbeno odgovorni podjetniki ne delujejo v socialnih podjetjih (Yunus 2010, 50). Vendar je premislek, ali je družbena odgovornost lahko instrument, s katerim bi rešili trenutno situacijo, gotovo na mestu. Yunus odgovarja, da ne, a da je zasnova sicer odlična. Problem je v filozofiji posameznikov, ki trdijo, da je prav zaslužiti toliko denarja kot lahko, čeprav na račun narave in ljudi. In ko se ustvari zaslužek, se ustanovi fundacija, preko katere se oglašuje interese podjetja. To je tako, kot bi dal en odstotek v dobro, z devetindevetdesetimi pa bi delal škodo trdi Yunus (2010, 34), ki sicer razume družbeno odgovornost predvsem skozi luč humanitarnosti, kar je precej ozko.

Kako lahko razlikujemo med projektom, ki spada v socialno podjetništvo in tistim, ki ga vodijo nevladne organizacije (NVO), ki niso socialno podjetje? Projekt, ki bi ga izvajali za doseganje družbeno koristnega cilja in zaračunavali določeno ceno ali honorar za izdelke in storitve, a ob tem ne bi mogli v celoti pokriti lastnih stroškov, ne bi mogel veljati za socialni posel. Organizacija, ki mora računati na subvencije ali donacije za pokrivanje izgub, sodi v dobrodelno dejavnost. Takoj pa ko tovrsten projekt uspe trajno pokrивati svoje stroške, vstopi v drug svet: svet podjetništva. Šele tedaj postane socialno podjetje (Yunus 2010, 40). "Še ena pomembna razlika je med dobrodelnimi organizacijami in socialnim podjetjem. V nasprotju s temi organizacijami se socialno podjetje vendarle obnaša kot podjetje, ki lahko maksimira dobiček, saj ima socialno podjetje lastnike, ki imajo pravico do povrnitve svoje naložbe" (Yunus 2010, 41). Yunus (2010, 55) je precej samozavesten: "Nobena organizacijska struktura, ki sem jo opisal – zadruga, nepridobitna organizacija, družbeno odgovorna organizacija, ne nudi prednosti pravega socialnega podjetja." Treba je poudariti, da Yunus zapiše, "da pomembnosti dobrodelnosti ni mogoče zanikati, saj ta močno ustreza v stanju, ko pride do naravnih nesreč in ljudje nujno potrebujejo pomoč" (Yunus 2010, 141).

Seveda se nam ob koncu postavi vprašanje, zakaj imeti še eno obliko, socialno podjetje, če že imamo številne nevladne organizacije, ki jih delimo tudi naprej na dobrodelne, prostovoljske ali človekoljubne organizacije. Gre za novo obliko, saj lahko ugotovimo, da socialna ekonomija, ki jo razumemo kot neprofitni sektor in socialno podjetništvo nista eno in isto. Logično je, da je podjetništvo del ekonomije. Lahko bi trdili, da je socialno podjetništvo posebna veja podjetništva. To pomeni, da je socialno podjetništvo tudi del ekonomije. Vprašanje, ki se pojavi, pa je, ali sploh obstaja socialna ekonomija in ali je logično, da tak

izraz sploh uporabljamo. Pri tem je treba poudariti, da se socialna ekonomija pri nas najpogosteje uporablja kot prikaz za neprofitni sektor.

## **2.4 Zgodovinski pogled na socialno podjetništvo**

V preteklosti je bilo podjetništvo gonilo, ki omogoča nova tveganja, občutno rast in razvoj poslovnega sektorja. Podjetniki opredelijo poslovne priložnosti in zagotovijo sredstva za ustvarjanje novih podjetij. Ob spoznanju, da tradicionalni pristopi vodenja podjetij zelo pogosto ne ustvarjajo dinamičnih inovacij, so menedžerji v zadnjih desetletjih skušali podjetniški proces vpeljati v svoje organizacije. To 'korporativno podjetništvo' je namenjeno identificiranju in redefiniranju tržnih priložnosti s pomočjo inovativnih strategij, procesov in organizacij, ki bi ustvarile nove konkurenčne prednosti (Nicholls 2006b, 169). Seveda je vprašanje, kako se je vse skupaj začelo in kdo so idejni očetje. Literatura navaja različne začetke, dejstvo pa je, da termin socialnega podjetništva ne pozna izjemno dolge zgodovine, ki bi jo lahko primerjali z demokracijo ali kapitalizmom.

Zadružno gibanje je bilo poskus uvedbe človeške in prosvetljene misli o delovanju podjetij. Šlo je za to, da se delavcem in potrošnikom omogoči združitev njihovih moči z lastništvom in vodenjem podjetij v skupno dobro. Robert Owen (1771–1858), Galec, ki je imel predilnice bombaža v Angliji in na Škotskem, pogosto velja za pionirja tega gibanja, trdi Yunus (2010, 53). Drug vir trdi, da je pojem socialna ekonomija prvi uporabil francoski liberalni ekonomist Charles Dunoyer (*Treatise on Social Economy* 1830), ki se je zavzemal za bolj moralen 'etičen' pristop v ekonomiji. Podoben pristop je zagovarjal tudi J. S. Mill (*Principles of Political Economy* 1848), za katerega je bilo etično to, kar prispeva k 'sreči vseh ljudi'. Prispeval je k sprejetju prvega zakona o kooperativah na svetu v Veliki Britaniji leta 1852. Njuno delo je nadaljeval ekonomist Leon Walras v svojem delu o socialni ekonomiji in delitvi družbenega bogastva iz leta 1896 (*Études d'économie sociale; Théorie de la Répartition de la richesse sociale* 1896). Tako so bile že do konca 19. stoletja izoblikovane osnovne vrednote socialne ekonomije: demokratično združevanje, vzajemnost in kooperativizem (CIRIEC v Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010).

Gotovo je nekaj, v 19. stoletju se je socialno podjetništvo manifestiralo preko kooperativ in prijateljskih družb, kjer dobiček ni bil osrednji cilj. Socialno podjetništvo je pravi razcvet doživelo v 90. letih prejšnjega stoletja v nekaterih evropskih državah in tudi v ZDA. Fraza socialno podjetništvo je bila oblikovana konec 90. let 20. stoletja v ZDA, razvila pa se je iz poslovne prakse in bila nato preoblikovana v akademsko razpravo (Johnson v Robinson in

Hockerts 2006, 59). Ob tem se moramo zavedati, da socialno podjetništvo postaja globalni fenomen. Kar pa je pomembno, je dejstvo, da se ni povsod razvijal z enakim namenom. Gotovo je v razvitih državah to povezano z nižanjem države blaginje, predvsem v nižanju socialne varnosti. V državah v razvoju pa gre za pomemben vir obstoja, mnogokrat celo preživetja (Robinson in Hockerts 2006, 96).

## **2.5 Temelji socialnega podjetništva – poslanstvo, vizija in vrednote**

Organizacija je lahko tem bolj uspešna, kolikor bolj njeni ljudje in podsistemi razumejo skupni namen njene celote. Kolikor bolj torej poznajo njen osnovni razlog obstoja in njeno poslanstvo. Ob odsotnosti takšnega skupnega razumevanja lahko sicer vsak posameznik in vsak podsistem početa vse tisto, za kar menita, da je najboljše za organizacijo; a različna razumevanja vodijo v različna dejanja, razdrobljena prizadevanja, čeprav še tako dobronamerna, pa ne krepijo organizacije, ampak prejkone drobijo njeno moč (Musek Lešnik 2003, 10). To sicer velja za organizacije na sploh. Vendar trdim, da je v sklopu socialnega podjetništva še toliko bolj pomembno, da vsi razumejo osnovne temelje – poslanstvo, vizijo in vrednote. Lahko celo trdimo, da vizija socialnega podjetništva spreminja svet na bolje.

Za Nicholls (2006, 326) je ta nujnost filantropije ukoreninjena v vizijo, da današnji svet, ki ni trajnostno naravnan, ki ustvarja nevarno neravnovesje med bogatimi in revnimi in v katerem trpljenje in brezup širita nasilje, ni nujno svet, ki ga bomo zapustili našim otrokom. Ta vizija je izoblikovala temelje teorije sprememb. Nicholls svojo fundacije ne vidi kot pasivno sredstvo za prerazporeditev bogastva, ampak kot aktivno sredstvo za ustvarjanje možnosti za tiste, ki imajo največji potencial za doseganje pozitivnih družbenih sprememb. Ob tem se zastavlja vprašanje, zakaj so ti trije temelji tako pomembni. Profesor Musek Lešnik (2003, 26) odgovori na to zelo preprosto: "Opredeljene vrednote, poslanstvo in vizija vzpostavijo standarde vedenja in etičnega ravnanja v organizaciji." In nadaljuje: "Razpravljanje o vrednotah, poslanstvu in viziji seveda ni zagotovilo za rešitev vseh težav v organizaciji. Je pa pomembno orodje za soočanje različnih predstav in iskanje tistih stičnih točk, ki lahko pomagajo zaposlenim in organizaciji učinkoviteje in bolj kakovostno napredovati proti željeni prihodnosti" (Musek Lešnik 2003, 20).

Razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in viziji v organizaciji spodbuja (Lešnik Musek 2003, 46):

- *povezovanje ljudi okrog temeljnih vprašanj,*

- *sodelovanje vseh pri pomembnih vsebinskih razmišljanjih,*
- *razjasnjevanje identitete organizacije,*
- *osredotočenje na stvari, ki se organizaciji in njenim ljudem zdijo najpomembnejše,*
- *prepoznavanje vrednot, ki vodijo dejanja,*
- *spodbujanje skupnih norm in prepričanj,*
- *komuniciranje ob pomoči simbolov, mitov, metafor in zgodb,*
- *povezavo vrednot organizacije z vrednotami širše skupnosti.*

Ob tem je prav, da bolj podrobno pogledamo ključne elemente: poslanstvo, vizijo in vrednote. Poslanstvo in vizija, po mnenju Musek Lešnika (2003, 55), najučinkoviteje delujeta, kadar se medsebojno krepiata. A se tudi pomembno razlikujeta. Poslanstvo opredeljuje namen organizacije, njene člane, uporabnike, vodstvo, vlogo v skupnosti, tehnologijo in metode, ki jih uporablja, vizija pa je večdimenzionalna podoba njene želene prihodnosti. Poslanstvo in vizija se ne razlikujeta le po vsebini, služita tudi drugačnim namenom. Poslanstvo lahko razumemo kot orodje, ki postavi jasne meje in pove, kaj da in kaj ne, kaj je za organizacijo sprejemljivo in kaj ne. Vizija pa navdihuje in motivira.

Ko govorimo o treh temeljih, lahko izluščimo najosnovnejšega. To je gotovo poslanstvo. Kot pravi Musek Lešnik (2003, 33), je poslanstvo temelj, h kateremu se lahko vedno znova vračamo, ko se sprašujemo, kaj je naš resnični namen, ali res počnemo to, kar naj bi počeli. Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja organizacije. Je dobesedno jedro, srce organizacije, njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih. Poslanstvo tudi opredeljuje odgovornosti organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Jasen občutek poslanstva je lahko tista občutljiva sila, ki motivira zaposlene h kakovostnemu delu, vodstva h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Poslanstvo, zapisano v obliki kratke posplošene izjave, naj bi zajemalo vse tiste osnovne pojme, ki najbolj jedrnato opišejo organizacijo, njene značilnosti, storitve, 'izdelke' in 'tržišče', temeljno filozofijo in cilje. Dobro pripravljena izjava o poslanstvu lahko postane medij, ki poveže najgloblja občutenja ljudi z razlogi obstoja organizacije in utrjuje občutek osmišljenosti dela in notranjega zadovoljstva ob njem (Musek Lešnik 2003).

Vizijo pogosto primerjajo s kompasom, ki nas usmerja in hkrati sporoča, če smo na pravi poti, ali pa smo jo slučajno zgrešili. Vizija je posplošen opis predvidene prihodnosti organizacije, predstava idealizirane prihodnje podobe, ki izziva trenutni status *quo*. Predstavlja predvidevanje, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj

bi počela. Vizija običajno opisuje organizacijo, kakršna naj bi (bo) postala, ko bo učinkovito dosegla svoje predvidene cilje. Resnična vizija izhaja od znotraj (iz vodstva, zaposlenih, kolektiva, organizacije) zato se z njo lahko poistovetijo tako organizacija kot zaposleni. Na temelju takšne vizije se da zastaviti strateške načrte, scenarije oziroma predvideti pot, kako jo doseči (Musek Lešnik 2003, 10).

Ne vizije in ne poslanstva pa ne moremo avtentično živeti, če za njima ne stojijo prave vrednote, ki jih lahko razumemo kot prioriteto kulture. Vrednote so prepričanja o tem, kaj organizacija in njeni posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. So zavestni izrazi tega, za kar se organizacija zavzema, nekakšen globlji notranji kompas, ki usmerja ravnanja in vedenja organizacije in njenih ljudi ter utrjuje pojmovanje tega, kar je pomembno, za kar se ja vredno bojevati in zavzemati. Vrednote se nanašajo tako na to, kaj naj bi bilo organizaciji pomembno (ocenjevalni vidik), kot na to, kako naj bi ravnali organizacija in njeni posamezniki (vedenjski vidik). Vrednote lahko razumemo tudi kot nekakšne vsebinske temelje, ki določajo kako, na kakšne načine bodo organizacija in njeni zaposleni izpolnjevali svoje poslanstvo in sledili svoji viziji (Musek Lešnik 2003, 51).

Zaradi narave ideje socialnega podjetništva lahko tako trdimo, da so ti temelji tam še toliko pomembnejši in močnejši. Gre za vprašanje zakaj in kam. To pa je vprašanje, ki ga morajo socialni podjetniki razumeti, ponotranjiti in živeti, saj se pri svojem delu pogosto srečujejo z izzivi. Če so ti odgovori jasni, so tudi izzivi mnogo manjši in je poslovna pot socialnih podjetnikov mnogo lažja.

### **3 SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SVETU IN SLOVENIJI**

Robinson in Hockerts (2006, 200) pravita, da so družbena podjetja pokazala sposobnost ustvarjati neposredne in posredne učinke in vplive. Neposredni gospodarski učinki vključujejo ustvarjanje novih organizacij, možnosti zaposlovanja in ustvarjanja dohodka. Posredni gospodarski učinki pa se nanašajo na dvig ravni znanja lokalnega prebivalstva in na povečanje kroženja in zadrževanja denarja v skupnosti in regiji. V tem poglavju bomo iz teoretične analize prešli na praktični pregled stanja in se osredotočili predvsem na primere socialnega podjetništva v svetu in v Sloveniji. Dejstvo je, da narašča trend stopnje rasti za družbene skupine, ki so organizirane in registrirane v istem obdobju. Med letoma 1975 in 2002 se je število neprofitnih organizacij povzpelo iz 400.000 na 1,2 milijona, s skupnim prihodkom 897 milijard dolarjev (Nicholls 2006a, 313). Še posebej bomo poudarili zgodbo tistega, ki je za svoje delo dobil tudi Nobelovo nagrado. Zgodba bankirja revnih, uspešnega socialnega podjetnika Yunusa, ob katerem se v zadnjem času krešejo različna mnenja, bo pokazala na možne razsežnosti te panoge. V Sloveniji je tema socialnega podjetništva gotovo aktualna in čeprav niso prepoznana, imamo v Sloveniji precej zanimivih zgledov socialnih podjetji. K večji prepoznavnosti bo gotovo vplival tudi pred kratkim sprejeti Zakon o socialnem podjetništvu. Kratka analiza nastanka, pregled vsebine in pogled v nastajanje skozi prizmo NVO bo pokazala na zanimivosti v Sloveniji dolgo pričakovanega in dobro sprejetega zakona.

#### **3.1 Primeri iz sveta**

Odgovor na vprašanje kdo je lahko socialni podjetnik, je zelo preprost. Vsak. To kažejo tudi naslednje zgodbe.

Ameriški okoljevarstvenik David Brower je zgradil svetovno mrežo za ekološka vprašanja in ustanovil organizacijo Prijatelji zemlje, stranko za ohranjanje okolja in inštitut Zemeljski otrok. Susan B. Anthony se je v ZDA borila za pravice žensk. Frederick Law Olmstead je kreiral številne urbane parke, med drugimi tudi centralni park v New Yorku in Rock Creek v Washingtonu. Mimi Silbert vodi v San Franciscu fundacijo Delancey Street, ki v svojih številnih podjetjih zaposluje ljudi z najhujšimi socialnimi težavami. Brez državne podpore in pomoči strokovnjakov je pomagala že 14.000 ljudem, in sicer nepismenim, odvisnikom od drog, nekdanjim zapornikom, brezdomcem, žrtvam zlorab. Italijanka Mary Montessori je razvila metodo Montessori za vzgojo predšolskih otrok. V Indiji je Vinoba Bhave, kot ustanovitelj in vodja gibanja za podarjanje zemlje, zaslužen za razdelitev več kot sedem

milijonov juter zemlje indijskim nedotakljivim brezdomcem, to je najnižjemu sloju indijskega prebivalstva. Indijka Kajlaš Satjarthi se že več kot 25 let zavzema za pravice otrok in odraslih, ki so sužnji trgovcev s preprogami. Danes je predsednica organizacije proti zaslužnjevanju otrok, Bačpan Bačao Andolan, in je k sodelovanju pritegnila že več kot 750 NVO, sindikatov, organizacij za človekove pravice in podobnih ustanov. Dr. Govindapa Venkatasvami in David Green sta povzročila pravo revolucijo v medicinski oskrbi. Sama sta usposobila domačine v Indiji za opravljanje visokotehnoloških medicinskih in proizvodnih postopkov in doslej odprla več bolnišnic, katerih cene storitev so dovolj nizke, da so dostopne tudi najrevnejšim. V Peruju Albina Ruiz Rios pomaga ljudem ustanavljati podjetja za odvažanje smeti in tako dobesedno spreminja smeti v denar (Stankovič v Matica 2007, 25). Podjetje Nicka Moona in Martina Fisherja po zelo ugodni ceni prodaja črpalke za namakanje in stiskalnice za pridobivanje olja po vsej Afriki. Tako priteka več denarja v državne blagajne, kmetje pa lahko razširijo svojo dejavnost in si zvišajo življenjsko raven (Matica 2007, 24 –5).

Zanimivo je, da so socialno podjetništvo razumeli tudi zvezdniki, ki želijo pomagati drugim in to s tem, da jim omogočijo zaslužek. To postaja verjetno najbolj učinkovita dobrodelna gesta. Tako na primer Brad Pitt in Angelina Jolie pomagata kmetom v Kambodži preprečiti goljufije glede cene izdelkov na podlagi SMS sporočila. Eden prvih socialnih podjetnikov je bil priljubljeni kuhar Jamie Oliver, ki je ustanovil restavracijo in dal priložnost mladim odvisnikom in brezdomcem. Kasneje jih motivira, da se osamosvojijo in nadaljujejo svojo samostojno kariero (Jana 2009).

S socialnim podjetništvom se po definiciji, ki so jo sprejeli v Veliki Britaniji, ukvarja vsakdo, ki je prepoznal in uresničil nove podjetniške priložnosti, ki pa jih bo raje izkoristil v dobro družbe in ljudi in ne za lasten zaslužek. Gre torej za (drugačne) podjetniške vrednote, ki temeljijo na socialnem kapitalu in vzajemnosti. Usmerjene so v izboljšanje dela in življenja vseh ljudi in okolja (Petkovšek 2008). Če pogledamo k sosedom na vzhod, je slika socialnega podjetništva zanimiva, razvita in jasna. Evropski zgled dobre prakse po razvoju socialnih kooperativ je Italija. 225.000 socialnih podjetij zaposluje 1,3 milijona ljudi, kar je 5,4 % vse aktivne delovne sile; 70 % zaposlenih je žensk. Na leto ustvarijo 136 milijard evrov prihodkov. Socialno podjetništvo je urejeno z zakonodajo (Petkovšek 2008). Primer Francije kaže, da se na zanimiv način lahko reši tudi številne socialne izzive. V Franciji imajo večja mesta velika parkirišča za romske bivalne prikolice, saj se Romi selijo po deželi v letnem ritmu različnih poljedelskih opravil. In je volk sit in koza cela. Skratka, zasnovali so model, ki ustreza romski potrebi po nemiru in jim hkrati zagotavlja eksistenco. Če pa Rome socialno



marginaliziraš, si jih vnaprej obsodil v posebne življenjske rešitve.. Skratka, modro je izstopiti iz začaranega kroga (Podjetnik 2006). Socialno podjetništvo v Evropi in ZDA se v marsičem razlikuje.

Tabela 3.2: Primerjalni pregled socialnih podjetij v ZDA in Evropi

	<b>Združene države</b>	<b>Evropa</b>
<b>Poudarek</b>	Ustvarjanje dobička	Družbena korist
<b>Skupen organizacijski tip</b>	Neprofitno (501(c)(3))	Združenje / kooperacija
<b>Osredotočenost</b>	Vse neprofitne aktivnosti	Storitve
<b>Vrste socialnih podjetij</b>	Mnogo	Nekaj
<b>Prejemnik</b>	Vključenost	Omejeno skupno
<b>Strateški razvoj</b>	Fundacije	Vlade držav / EU
<b>Univerzitetne raziskave</b>	Podjetništvo in družbene vede	Družbene vede
<b>Kontekst</b>	Tržno gospodarstvo	Družbeno gospodarstvo
<b>Pravni okvir</b>	Pomanjkljiv	Nerazvit, vendar se izpopolnjuje

Vir: Kerlin 2006, 259.

Številni zgledi prakse socialnega podjetništva po svetu pričajo, da socialno podjetništvo omogoča številne nove in inovativne rešitve.

*Da ima socialno podjetništvo številne oblike, dokazuje primer švedskega naselja Hammarby Sjöstad, kjer kar 50 odstotkov energije, ki jo naselje potrebuje za svoje delovanje, proizvede naselje samo. Delež najemnikov in lastnikov stanovanj je v razmerju 50 : 50, cena kvadratnega metra novogradnje pa je znašala 831 evrov. Čeprav se je cena pozneje dvignila, gre vseeno za drugačno prakso kot pri nas, kjer gradbeni in nepremičninski trg dobičke kuje že vnaprej.*

*Zanimiv je tudi primer škotskega otoka Eigg, ki meri zgolj 31 kvadratnih kilometrov in ki je bil vse do leta 1997 v zasebni lasti, ko ga je odkupilo šestdeset prebivalcev otoka. Ti so nato ustanovili svoje socialno podjetje, ki se je ukvarjalo z razvojem turizma na otoku (zgradili so trgovino, pošto, čajnico, plažo opremili s toaletami in prhami) (Strniša 2010).*

Gotovo bosta k razvoju socialnega podjetništva prispevala tudi zakonca Gates in Warren Buffet. Skupaj so pozvali milijonarje, da bi v času svojega življenja ali ob smrti dali polovico svojega imetja v dobrodelne namene. Uspešna kampanja bi pozitivno vplivala na filantropijo, hkrati bi gotovo del sredstev prispevali v podporo socialnemu podjetništvu (Burke 2010). Warren Buffet o svoje premoženju govori odkrito. Njegov cilj je dati 99 odstotkov svojega premoženja v dobrodelne namene. To je veliko denarja in ne gre za kakšen občutek krivde, gre za hvaležnost. Tudi z enim odstotkom denarja se dobro živi, ostalih 99 odstotkov pa ima mnogo večji potencial in naredi dobro, če se jih razdeli, pravi. Recept je preprost: obdrži kar rabiš, ostalo pa razdeli družbi za potrebe, ki jih ima (Buffet 2010). To kaže tudi na to, kako zelo neenakomerno je porazdeljeno bogastvo. Naslednji odstavek opisuje revščino kot največjo dogodivščino, ki si jo je v časih preobilja možno privoščiti.

*Eden najdražjih hotelov v puščavi v Egiptu se ponaša s tem, da nima elektrike in da tam gostje nimajo možnosti izbrati, kaj jim bo lokalni kuhar dal na mizo. Če za takšne dogodivščine krepko plačamo, je seveda še večji izziv narediti nekaj, kar se z denarjem ne da kupiti - preizkusiti, kako je, če si reven. V istem času, ko je bila objavljena omenjena reportaža, je neki drug angleški časopis objavil kolumno nove sodelavke, v kateri opisuje, kako se je zjutraj zjokala, ko je v svojem hladilniku videla samo en svinjski kotlet. Novinarka pravi, da je preživeti v Londonu brez denarja podobno doživetjem njenih prijateljev, ki odhajajo iskat duhovnost v Indijo, ali se na trekingih poskušajo seznaniti z življenjskim slogom ljudstev iz tretjega sveta. Ko ji prijatelji pišejo s potepov po Indiji, je zelo ponosna na lastno preizkušnjo revščine. To, da ji je v Londonu uspelo preživeti z minimalnim denarjem, namreč šteje za večjo dogodivščino kot turistični obisk revežev po svetu (Salecl 2009).*

### **3.1.1 Zgodba nobelovca Muhammada Yunusa**

*Ideologija poenostavljanja življenja se že od nekdaj dobro vklaplja v kapitalistično ideologijo, ki propagira individualno izbiro kot najpomembnejše vodilo razvoja družbe. Konservativna ideologija je revščino vselej dojemala kot izbiro. Kapitalizem je od svojih začetkov temeljil na tem, da je lahko vsak posameznik uspešen, če se le dovolj potrudi. Dejstvo, da nekdo prihaja iz revnega okolja, je bilo dojet kot prednost in ne ovira. Ideologija »self-made man« je vzpodbujala predstavo, da je posameznik, ki se mu uspe dvigniti iz revščine, ki naredi nekaj iz svojega življenja in predvsem obogati, bolj spoštovan kot tisti, ki izhaja iz blaginje (Salecl 2009).*

Muhammad Yunus je gotovo ambiziozen in vztrajen, vizionar in realist. To je pokazal tudi s svojim govorom ob prejemu Nobelove nagrade, ko so bili 13. oktobra 2006 mikrokrediti Muhammada Yunusa in banke Grameen proglašeni za najmočnejše orožje sveta v boju za mir. V obrazložitvi ob podelitvi Nobelove nagrade, jih je Švedska akademija imenovala za osvobajajoče sile v državah, kjer se morajo predvsem ženske boriti z represivnimi družbenimi in gospodarskimi razmerami. Ko se je Yunus zahvalil z besedami (Greene, 2006): "Če smo prej kričali, nas ljudje niso poslušali. Če sedaj samo šepetamo, nas bo slišal ves svet," je s tem odgovoril z besedami socialnih podjetnikov vsega sveta (Matica 2007, 41).

Njegova zgodba se začne z jezo. "Bil sem zgrožen, ko sem videl vaščanko, ki si je izposodila manj kot en dolar pri oderuhu pod pogojem, da lahko odkupi vso njeno proizvodnjo po ceni, ki jo bo sam določil. Zame je bilo to podobno nakupu sužnje" (Yunus 2010, 269). Zgodba se bere kot pravljica. Banka Grameen je začetek njegovega uspeha. Skoraj sedem milijonov revnih, 97 odstotkov žensk po celem Bangladešu, s preprostim ciljem, da se zaščiti posojilojemalce. Ključni element banke je, da tisti, ki vzame kredit, nikoli ne ostane sam, saj vsak pripada skupini petih, ki niso v sorodstveni zvezi (Yunus 2010, 78, 92 in 270). Banka deluje na podlagi posebnih pravil, šestnajstih sklepov, kot je na primer ta, da mora posojilojemalec celo leto pridelovati zelenjavo in jo uživati, presežke pa prodajati. Svoje stranke banka zaveže, da morajo biti vedno pripravljene priskočiti na pomoč drugim. Tudi svoja bivališča morajo imeti čista, skrbeti morajo za gibanje in ne smejo povzročati krivic. (Yunus 2010, 85). Seveda se banka stalno prilagaja razmeram. Sistem so tako pomembno spremenili leta 2002. Najpomembnejše je, da nihče ne preplača kredita večkratno, čeprav ga najame za dvajset let. Osnova je 20-odstotna obrestna mera. Razvili so tudi študentska posojila, ki so v času študija brezobrestna, po končanem študiju pa 5-odstotna. Tudi za berače, ki jim dajejo posojila po 15 dolarjev, ni obresti. Vrnejo jih lahko, kadar želijo. In sistem deluje, saj ima sto tisoč članov, od katerih jih je deset tisoč nehala beračiti. Ob tem so uvedli tudi rentno varčevanje, poseben sklad za svojce, z različni limiti. Vse to je gotovo privedlo do tega, da je imela banka leta 2006 20 milijonov dolarjev dobička in tudi prvič izplačala posojilojemalcem dividende (Yunus 2010, 86–8). Seveda je Yunus zaradi svojega uspeha lahko kritičen do Svetovne banke, za katero pravi, da v teoriji opravlja enako dejavnost, vendar na drugačen način. Posojilojemalci pri Grameenu se sami odločajo o namembnosti sposojenih zneskov. Banka Grameen ima uveden tudi poseben način spodbujanja in vrednotenja zaposlenih z zvezdicami. Vsak zaposleni ima okrog šeststo strank. Če ima take, ki so odplačale kredite, dobi zeleno zvezdico, modro dobijo tisti, ki so ustvarili dobiček,

vijolično tisti, ki so celo deponirali večja sredstva od tekočih kreditov. Z rjavo zvezdo nagradijo tiste, katerih stranke šolajo svoje otroke, z rdečo tiste, katerih stranke so se rešile revščine. Svetovna banka pa upošteva kot edini kriterij vrednost danih posojil, ne glede na to, kaj se z njimi zgodi (Yunus 2010, 30–1). Vprašanje, ki se pojavlja je, ali lahko izvajajo programe mikrokreditiranja tudi tradicionalne banke. "Zagotovo, pod pogojem da imajo za to usposobljene uslužbence, ustrezno metodologijo in primerno vodstveno strukturo. Navadno jim svetujem ustanovitev podružnice za mikrokreditiranje, ki deluje po načelu socialnega podjetja s popolnoma ločenim upravljanjem od njihovih drugih dejavnosti, ali vsaj ločen odsek z lastno skupino" (Yunus 2010, 97). "Družina oziroma koncern Greeman pa se je izjemno širil. Danes zavzema veliko podjetij. S finančnega sektorja se je razširil tudi na stvari kot je izdelava pletenih izdelkov za izvoz in elektronskih izdelkov. Tu so tudi bolnice, z inovativnim cenikom, ki zaračunava po tržni ceni, revnim pa le simboličen znesek" (Yunus 2010, 102, 110 in 125). Ena zadnjih večjih zgodb je gotovo Grameen Danone, ki jo je revija Fortune označila za rešitev sveta z enim lončkom jogurta.

*To je podjetje, ki je ustanovljeno za uresničitev socialnih ciljev. V našem primeru je cilj izboljšanje prehrane revnih družin v vaseh Bangladeša. Socialno podjetje je podjetje, ki ne deli dividend. Svoje izdelke prodaja po nizkih cenah, ki mu omogočajo samofinanciranje. Lastniki lahko vložek v podjetje dobijo nazaj po določenem času, nikoli pa se jim ne izplača dobička v obliki dividend. Namesto tega ustvarjeni dobički ostanejo v podjetju za financiranje rasti, ustvarjanje novih izdelkov ali storitev ter še več blagodejnega delovanja po svetu (Yunus 2010, 14).*

Seveda so bila potrebna številna pogajanja in usklajevanja, saj sta se srečala partnerja, ki v osnovi zasledujeta povsem druge cilje. "Protokol o sporazumu jasno kaže, da Grameen Danone ni projekt, s katerim bi se Danone lahko predstavil kot 'družbeno odgovorno podjetje', ki bi ustvarjalo dobiček v zavetju dobrodelnega cilja. Gre v resnici za socialno podjetje, torej nekaj popolnoma novega v poslovnem svetu" (Yunus 2010, 174). Dve stvari sta pomembni ob koncu Yunusove zgodbe. Raziskava kaže, da ima socialno podjetništvo velik vpliv na Milenijske cilje in izboljšuje *Human Development Index* (Robinson in Hockerts 2006, 255). Zanimivo je dejstvo, da je nizozemski umetnik Renzo Martens odločil posneti film Epizoda III: Uživaj revščino. Film se sprašuje, kdo služi s podobami revščine in ali imajo revni sploh kaj od tega, da mediji prikazujejo podobe njihovega trpljenja. Včasih pa revežem iz tretjega sveta po naključju le uspe, da lahko unovčijo svojo revščino. To se zgodilo na Slonokoščeni

obali, ko je neka ameriška antropologinja tam raziskovala življenje prebivalcev majhne vasice, znane po dobrih mojstrih rezbarjenja. Antropologinja je ugotovila, da prebivalcem te vasi ostane zelo malo dobička, ker ga večinoma poberejo posredniki, ki lesene izdelke prodajajo naprej. Vprašanje seveda je, ali je po tem, ko je revni rezbar postal prepoznan kot postmoderni umetnik, tudi kaj zaslužil, ali pa so spet imeli dobiček le posredniki. Na zahodu je revščina večkrat dojeta kot nekaj, kar lahko prinaša dobiček (Salecl 2009).

To gotovo odpira vprašanja o uspehu Muhammada Yunusa. Po drugi strani se moramo tudi vprašati, ali je v socialnem podjetništvu vse samo pozitivno. Vprašati se moramo, ali so Franvozi s socialnim podjetništvom resnično rešili problem Romov. Vsi vemo, da so jih na koncu izselili. Odpira se tudi vprašanje komercializacije nevladnega sektorja, kar bomo pregledali tudi v primeru Slovenije.

### **3.2 Socialno podjetništvo v Sloveniji**

V Sloveniji je okoli 20.000 organizacij, ki vključujejo posamezne elemente socialnega podjetništva. Najbliže tej obliki so invalidska podjetja in zaposlitveni centri, ki skupno zaposlujejo nekaj več kot 13.000 ljudi (Petkovšek 2008). Po podatkih raziskave iz leta 1996/1997 med zasebnimi neprofitnimi organizacijami v Sloveniji prevladujejo društva, drugih tipov organizacij v sferi civilne družbe pa je bistveno manj (Kolarič in drugi 2002). Sektor socialnega podjetništva v Sloveniji predstavlja neizkoriščeno priložnost za družbeno odgovorno in trajnostno naravnano razvojno rast. Če bo prišlo do vzpostavitve ustreznega pravnega, fiskalnega institucionalnega okolja in razvoja ustreznih človeških virov, lahko prav ta sektor postane ključni nosilec družbenih inovacij in novih priložnosti za aktivno socialno vključevanje, boljše upravljanje z okoljem, kulturno dediščino ipd. Slabosti v nevladnem sektorju, ki jih najboljše ponazarja indeks trajnosti tega sektorja, lahko postanejo priložnosti za ta projekt, ki bo lahko z vnosom novih znanj in veščin v slovenski prostor, ob mednarodnem partnerstvu, veliko doprinesel k izboljšanju stanja na tem področju. Priložnosti, ki jih ponuja družbenemu podjetništvu naklonjeno evropsko institucionalno okolje, morajo biti dobro izkoriščene za razvoj potrebnih kompetenc v vseh deležniških skupinah, povezanih z družbenim podjetništvom, tako med nosilci kot med ustvarjalci mnenja in nosilci podpornega okolja (Vaupot 2009, 54).

Zanimivo je razumeti tudi finančni vidik socialnega podjetništva. Prav je, da pogledamo ta podatek skozi financiranje posameznih organizacij. V Sloveniji so najpomembnejši vir

financiranja članarine, ki jih lahko razumemo kot zasebno donacijo. Tako se slovenske organizacije v neprofitnem sektorju v glavnem financirajo iz zasebnih virov, sledijo jim javna sredstva, medtem ko je delež komercialnih prihodkov, najmanjši, le 16 % (Kolarič in drugi 2002, 44). Ko so pred časom spraševali bogate ljudi v Sloveniji, kako in komu pomagajo z denarjem, jih sumljivo veliko ni odgovorilo nič (Perčič in drugi 2009). Ta podatek ne govori v prid socialnemu podjetništvu in prihodnosti njegovega razvoja. V Sloveniji tudi ni bank, ki bi nudile zasebnim neprofitnim organizacijam ugodnejše pogoje kreditiranja, niti bank, katerih poslanstvo bi bilo prav financiranje in nudenje drugih storitev socialnim podjetjem. Prav tako pri nas ne obstajajo socialni skladi investiranja in socialni skladi tveganega kapitala (Kravcar 2005, 48). Po drugi stani pa je res, da je možno pridobiti sredstva iz ESS. Socialno podjetništvo spada v Operativni program za razvoj človeških virov za obdobje 2007 – 2013 (Vaupot 2009, 41).

Mnogo bolj optimistični so zgledi dobre prakse v Sloveniji. Med bolj inovativnimi socialnimi podjetji v Sloveniji, ki bi ga v svoji vrsti bržkone lahko kategorizirali kot 'družbeno gazelo', je tudi posredovalnica rabljenih predmetov Stara roba – nova raba, ki jo je v Ljubljani odprlo Društvo za pomoč in samopomoč brezdomnih Kralji ulice (Bertoncelj 2010). Primer socialnega podjetništva so skladi dela. Ustanova Sklad dela postaja središče zasavskih NVO. Osnovno poslanstvo Sklada dela Zasavje je sicer še vedno preprečevanje prehoda presežnih delavcev v odprto brezposelnost, vendar pa se bo v prihodnje orientiral na to, da postane stičišče zasavskih NVO (Sklad dela Zasavje 2008). Podjetje Centerkontura, ki je nosilec projekta 'Tovarna dela', bo v sodelovanju z Vzgojno-izobraževalnim zavodom Višnja Gora in društvom DSP Center za poklic pomočnika kuharja in pomočnika natararja usposobila 20 mladostnikov s čustvenimi in vedenjskimi motnjami, starih od 17 do 25 let, ki so preživeli del svoje mladosti po vzgojnih zavodih. Pet izmed njih bo v gostilni dobilo redno zaposlitev, ostalim pa naj bi Centerkontura prek svoje kadrovske agencije, ki je prav tako v ustanavljanju, priskrbel službo pri drugih delodajalcih (Dernovšek 2010).

Pomembno vprašanje je, kaj bi za razvoj tega področja potrebovali v Sloveniji. Kozoderc (2008) je v štirih točkah povedal mnogo:

- 1. investitorje, ki bi bili pripravljeni vlagati, oz. se na tak način iti filantropije,*
- 2. sposobne managerje, ki bi takšna podjetja vodili,*

3. zavedanje ljudi, da je to lahko izjemno učinkovit način reševanja velikih družbenih izzivov,

4. veliko inovativnosti pri razvoju izdelkov in storitev s takšnim družbenim vplivom.

Zanimivo je pogledati SWOT analizo, ki jo je pripravila mag. Zdenka Kovač za OECD.

Tabela 3.1: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
<p>Interesne skupine povezane s socialno ekonomijo so v Sloveniji številne in nekateri uspešni primeri podjetij za invalide predstavljajo dobro podlago za nadaljnji razvoj.</p> <p>Uspešne aktivnosti zbiranja sredstev, na nekaterih področjih, kažejo, da je še vedno prisoten občutek za družbeno odgovornost.</p> <p>Socialna ekonomija sodeluje v javnem in zasebnem sektorju.</p> <p>Socialna ekonomija kljub precej neugodnemu okolju kaže sposobnost za razvoj podjetniškega pristopa, ki izpolnjuje lokalne socialne potrebe.</p> <p>Na nekaterih področjih zadruga, po razpadu v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, kažejo sposobnosti za rast in ustvarjanje delovnih mest ter vlaganje v usposabljanje.</p> <p>Čeprav so pogosto razdrobljena, socialna podjetja ponujajo široko paleto dejavnosti.</p>	<p>Jasna opredelitev socialne ekonomije in socialnega podjetništva je predlagana, a še ni uradno sprejeta.</p> <p>Nejasnosti glede terminologije javno, zasebno, kar izhaja iz preteklosti zaradi socialističnega sistema.</p> <p>Stopnja razumevanja pomena socialnega podjetništva za večjo socialno vključenost in trajnostni razvoj je na srednji ravni kar se tiče uradnikov in precej nizko na politični ravni, kot tudi na ravni države in občin.</p> <p>Manjka krovni zakon o socialnem podjetništvu.</p> <p>Trajnostni indeks slovenskih NVO ostaja na dnu lestvice Jugovzhodne Evrope.</p> <p>Obstaja velika vrzel v splošnem znanju o temeljnih načelih socialnega podjetništva v EU v celotnem javnem sektorju, kot tudi v nevladnem sektorju.</p> <p>Obstoječa usposabljanja / izobraževanja ne morejo zadostiti potrebam za povečanje znanja o razvoju ustreznega okolja, kot tudi</p>

<p>Obstoječa evropska politična zaveza za razvoj tega gospodarskega sektorja dodatno spodbuja vlade, da podprejo še okoljski vidik.</p>	<p>za povečanje podjetniških in inovacijskih zmogljivosti socialnih podjetij ter njihove učinkovitosti in konkurenčnosti.</p> <p>Socialno gospodarstvo še vedno ni na višji konkurenčni ravni na trgu in mora izboljšati svojo poslovno uspešnost.</p> <p>Še vedno je preveč individualizma in pomanjkanja sposobnosti za povezovanje.</p>
<p><b>NEVARNOSTI</b></p>	<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p>
<p>Globaliziranost konkurence na trgu v vseh sektorjih.</p> <p>Vse več je tehnološke in tržne konkurence zunaj in znotraj socialno-ekonomskega sektorja.</p> <p>NVO in obstoječa socialna podjetja nimajo dovolj sredstev za naložbe v veščine in znanja za razvoj.</p> <p>Nenadzorovano povečanje števila upravičencev.</p> <p>Manjkajo posredniki za podporo tehnološkemu razvoju in inovativnosti v sektorju, poleg tega dostop do posebnih svetovalnih storitev ni na voljo.</p> <p>Močna potreba po novejšem podjetniškem vodenju in inovativnem vodenju je bila ugotovljena med različnimi interesnimi skupinami, vključenimi v raziskavo.</p>	<p>Po vsem svetu pozitiven trend v smeri socialne ekonomije in socialnega podjetništva, vključno z razpoložljivostjo številnih programov.</p> <p>Nekateri dokazi o prvih korakih do podpore čistejšemu okolju, vključno s posebnimi programi v okviru strukturnih skladov.</p> <p>Odlične transevropske možnosti povezovanja v mrežo.</p> <p>Rastoča politična in socialna podpora v celotni EU.</p> <p>Obseg družbenih aktivnosti se počasi, a vztrajno širi.</p> <p>Ljudje iščejo vedno nove družbene vrednote.</p> <p>Nekatere banke začenjajo razumeti potrebo po posebnih finančnih storitvah za zadrage in druge vrste socialnega podjetništva.</p>

Vir: (Kovač in Klužer) 2010, 49.



Je pa študija podala tudi več kot dvajset predlogov glede socialnega podjetništva. Med drugim (Kovač in Klužer 2010, 59–63):

- 1. Z demografskimi spremembami in težavami na trgu dela je treba narediti več pri zagotavljanju dostopa do neformalnega razvoja sposobnosti in spodbujanju novih načinov prenosa znanja za odrasle. Posebno pozornost je treba nameniti vključenosti starejših in manj izobraženih v vse programe usposabljanja.*
- 2. Kljub mnogim poskusom spremeniti stvari na bolje, je vpliv nevladnega sektorja na oblikovanje vladnih politik še vedno precej šibak. V ta namen je pred kratkim vlada ustanovila novo stalno delovno skupino za usklajevanje odprtih vprašanj na področju sodelovanja med nevladnimi organizacijami in vlado.*
- 3. Slovenija ima tako socialno ekonomijo, pretežno zaradi dedovanja, kar je ostalo iz preteklosti, čeprav natančni podatki manjkajo, ocenjuje pa se, da v Sloveniji socialna ekonomija prispeva štirikrat manj BDP kot v povprečju članice EU, medtem pa še manj prispeva k zaposlovanju. Prvi resni sistematični ukrepi, s katerimi se spodbuja rast socialne ekonomije kot pomembnega stebra prihodnjega družbeno-gospodarskega razvoja, so bili sprejeti šele pred kratkim. To vključuje opredelitev narave in vloge socialne ekonomije in razvoja socialnega podjetništva kot enega od posebnih oblik, znanega v nekaterih drugih članicah EU.*
- 4. Večino zakonodaje, povezane s socialnimi podjetji v Sloveniji, še vedno obravnavajo pravosodni organi. Kljub temu, da je trenutna politična koalicija v koalicijski pogodbi o prednostnih nalogah politike določila uvedbo Zakona o socialnem podjetništvu in imenovanje odgovorne vladne institucije, da razvije strategijo za razvoj podjetništva, je izvajanje tega dela sporazuma precej počasno ali celo neobstoječe.*
- 5. Kot končne odločitve in priporočila avtorji tega poročila lahko le predlagajo, da oblikovalci politik pospešijo pred kratkim začeti postopek za sprejetje krovnega zakona in strategije, ki bi zagotovila jasno opredelitev socialne ekonomije, socialnega podjetništva in socialnih podjetij v Sloveniji ter sistematično opredelila politiko za spodbujanje socialne ekonomije v vseh njenih oblikah, vključno s*

*socialnimi podjetji, saj so socialni problemi zelo resni in zdi se, da ji socialno-ekonomski model, ki se uporablja v zadnjih dveh desetletjih, ne more rešiti.*

Evropska študija socialnega podjetništva jasno pokaže na izziv Slovenije. Pomanjkanje prepoznavnosti sektorja socialnih podjetij predstavlja veliko oviro za razvoj socialnega podjetništva na Danskem. Tudi v Grčiji javnost nima jasne predstave o delovanju in namenih socialnih podjetij. Na Švedskem se zdi, da obstaja pomanjkanje znanja o možnostih socialnih podjetij, poleg tega navdušencem, ki se vključujejo v socialne aktivnosti, pogosto primanjkuje podjetniška miselnost. Najbolj pomembna omejitev pa je, da imajo menedžerji premalo bistvenih kvalifikacij ali strategij za vodenje socialnih podjetij (tudi zato, ker dobijo nižje plače, oz. niso plačani), kar se dogaja na primer na Češkem, v Franciji, Grčiji in na Nizozemskem (KMU Forschung Austria 2007, 23). V Sloveniji imamo sedaj tudi zakonodajni okvir, vendar verjetno to ni dovolj. Nace Kovač (CNVOS) lepo povzame svoj pogled:

*Za razvoj socialnega podjetništva ne potrebujemo novega predpisa, ki je običajno ustvarjen v nepredušno zaprtem ideološkem ali uradniškem prostoru. Za razvoj socialnega podjetništva potrebujemo pogum, samozavest in zaupanje spreminjati majhne in konkretne okoliščine /.../. Socialno podjetništvo je sicer zelo priljubljena fraza, vendar samo v obliki neke vizije. Slednjo pa je vendarle treba najprej oblikovati v razvojno strategijo, ne pa napisati zakon, ki bo sam sebi namen.*

### **3.2.1 Zakon o socialnem podjetništvu**

Namen tega poglavja je sistematično predstaviti Zakon o socialnem podjetništvu, informacije zakaj je zakon potreben, katera so njegova osnovna načela, vsebinski pogled, oziroma kakšne rešitve prinaša in kako je nastajal.

Predlog zakona o socialnem podjetništvu je bil vložen v obravnavo in sprejem v Državni zbor 26. 7. 2010 na podlagi prvo podpisane dr. Andreje Černak Meglič in skupine poslancev. Zakon Slovenija preprosto potrebuje. "Slovenija nima zakona, ki bi sicer celovito urejal položaj nepridobitnih oziroma javno koristnih organizacij, zato je za razvoj socialnega podjetništva poseben zakon nujen." Tako pravijo v uvodu, da je "temeljni cilj zakona v Sloveniji omogočiti načrtovan in skladen razvoj socialnega podjetništva." Ob tem se je treba dotakniti tudi vprašanja načela.

*Osnovno načelo predloga zakona je, da se v socialno podjetništvo vključujejo katere koli pravne osebe, katerih namen ustanovitve ni pretežno ali izključno pridobivanje dobička, so pa v pretežni meri ustanovljene za trajno proizvodnjo in prodajo proizvodov ali za zagotavljanje storitev na trgu, na področjih in dejavnostih, ki so prepoznane kot družbeno koristne, ali pa so ustanovljene z namenom, da za opravljanje takšnih dejavnosti zaposlujejo najbolj ranljive skupine ljudi na trgu dela.*

V uvodu predlagatelji ocenijo stanje in navedejo razloge za sprejem zakona. Tako skozi zgodovinsko prizmo razložijo pojem in razvoj socialnega podjetništva, ga definirajo in uvrstijo. Seveda naredijo tudi primerjavo z Evropsko unijo in opredelijo merila, ki so naslednja:

*Socialna podjetja prepoznamo po tem, da (po večini opredelitev) izpolnjujejo naslednja ekonomska in socialna merila (European Union Charter of the Social Economy):*

*Ekonomska merila:*

- 1. neprekinjena dejavnost proizvodnje in/ali prodaje blaga in storitev,*
- 2. visoka stopnja avtonomije - skupine državljanov ustanavljajo socialna podjetja prostovoljno in jih (so)upravljajo. Lastniki imajo pravico do udeležbe (glasovanja) in do tega, da zapustijo organizacijo (izhod).*
- 3. gospodarsko tveganje - finančna sposobnost socialnih podjetij je odvisna od prizadevanja članov, ki so odgovorni za zagotavljanje ustreznih finančnih virov.*
- 4. minimalno število plačanih delavcev, čeprav lahko socialna podjetja in tradicionalne neprofitne organizacije kombinirajo prostovoljno in plačano delo*

*Socialna merila:*

- 5. dobrobit (korist) skupnosti. Eden izmed glavnih ciljev socialnega podjetja je služiti skupnosti ali določeni skupini ljudi.*
- 6. državljanska pobuda - socialna podjetja so rezultat kolektivne dinamike in vključujejo ljudi, ki pripadajo skupnosti ali skupini, ki imajo določeno skupno potrebo ali cilj.*
- 7. odločanje po načelu "en član, en glas" - čeprav imajo lastniki kapitala v socialnih podjetjih pomembno vlogo, odločajo skupaj z drugimi deležniki.*

8. *participativna narava* - vključeni so vsi, ki jih aktivnost socialnih podjetij zadeva. Uporabniki storitev so predstavljeni in sodelujejo v strukturi teh podjetij. V mnogih primerih je eden od ciljev programa krepitev demokracije na lokalni ravni v okviru gospodarskih dejavnosti.

9. *omejena razdelitev dobička* - socialna podjetja predstavljajo organizacije, ki v celoti prepovedujejo delitev dobička, kot tudi organizacije, kot so npr. kooperative, kjer se lahko dobiček deli, a le v omejenem obsegu.

Ni nujno, da socialno podjetje izpolnjuje vsa zgoraj navedena merila. Iz omenjenih meril / lastnosti socialnih podjetij pa lahko izluščimo tri ključne:

- *podjetniški duh*
- *delovanje v javno koristne namene*
- *neprofitna distribucija dobička* (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010).

Zanimivo je, da zakon temeljijo na razvoju podjetništva v Sloveniji in razvoju trga dela ter razvoju organizacij tretjega sektorja. Tako se v uvodu predlagatelji dotaknejo tudi razvoja podpornega okolja za podjetništvo in aktivne politike zaposlovanja. V nadaljevanju se predlog ukvarja tudi z obstoječimi pravnimi okviri za uvajanje socialnega podjetništva preko statusne organizacije. Tako ugotavljajo, da je trenutna področna zakonodaja vezana na Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov in Zakon o kmetijstvu. Seveda je tu tudi davčna zakonodaja, predvsem z vidika Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb in Zakona o davku na dodano vrednost ter nekaj malega Zakona o javnem naročanju. Ob koncu se predlagatelji dotaknejo tudi delovno pravne zakonodaje. Predlagatelji se ukvarjajo tudi s prilagojenostjo pravnemu redu EU in prikažejo ureditve v pravnih sistemih Italije, Poljske, Velike Britanije in Finske. Za konec pa se dotaknejo finančnih posledic, zagotavljanja financ v proračunu in drugih posledic sprejetja zakona (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010).

Zakon se v prvih sedmih členih ukvarja s splošnimi določbami. V drugem delu se poglobi v socialno podjetje, ga sprva definira, poda omejitve in se dotakne različnih tem, od vloge za registracijo socialnega podjetja do strokovne komisije, ki skrbi za socialno podjetništvo. V tretjem delu zakon govori o posebnih pogojih poslovanja socialnih podjetij, in sicer do vključno 28. člena. Četrto poglavje vsebuje sedem členov in govori o prodornem okolju za

razvoj socialnega podjetništva. Peti del se dotika posebnih spodbud za socialno podjetništvo, v šestem delu pa Zakona o evidencah. Kot vsak zakon ima tudi ta kazenske določbe, prehodne določbe in končne določbe, s katerimi se zakon tudi konča (Črnak Meglič in skupina poslank in poslancev 2010). Podrobnosti členov bomo obravnavali samo skozi prizmo predloga amandmajev Zavoda Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS). CNVOS je vložil amandmaje na deset členov zakona 12. 1. 2011. Amandmaji so se posegli predvsem v dejavnosti in področje delovanja socialnih podjetij, S predlogom spremembe 4. člena v deseti alineji je jasno opredeljena razlika med neprofitnostjo in nepridobitnostjo. Z amandmajem, ki ni bil potrjen, so se dotaknili predvsem načrtovanega sveta, sprejeta pa je bila poenostavitev poslovanja socialnih podjetij, predvsem glede posloводства oziroma pogojev, po katerih le-teh ni potrebno definirati v aktih. Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) je sprejel Državni zbor Republike Slovenije 7. marca 2011, predsednik dr. Danilo Türk pa ga je razglasil 15. marca 2011.

## 4 ZAVOD YPSILON KOT ZGLED SOCIALNEGA PODJETJA

Zavod Ypsilon je nastal med drugim tudi zaradi zgledov socialnega podjetništva, ki smo ga predstavili v prejšnjem poglavju. Njegov poziv je jasen. "Revščino je mogoče odpraviti z našega sveta, ker ni naravna za človeška bitja, ampak jim je vsiljena. Zavzemimo se, da jo čim hitreje premagamo in jo za vselej postavimo v muzej!" (Yunus 2010, 263). "Sanjati o novem svetu je zabavno. Toda kaj lahko posamezniki naredijo, da bi ta svet iz sanj postal resničnost? Konkreten korak bi bilo oblikovanje male organizacije za uresničitev enega dela tega cilja – to imenujem 'forum za socialno delovanje' (Yunus 2010, 258). Gotovo je Zavod Ypsilon lahko konkreten korak male organizacije, ki lahko predstavlja pomembno zgodbo socialnega podjetništva. V to verjamemo.

### 4.1 Osnove Zavoda Ypsilon

*Nahajamo se sredi največje (r)evolucije človeštva. Razvoj novih tehnologij, na čelu z informacijsko tehnologijo, je pripeljal do povsem novih zakonitosti delovanja družbe. Če pogledamo samo nekaj trendov, ki zaznamujejo današnjo družbo, kot so na primer razcvet interneta, globalna povezanost, odprti trgi, individualizacija, veliki presežki dobrin na trgu (vsaj za zahodni svet), vzpon žensk, povečevanje zabave, vsesplošna konkurenca itn., lahko ugotovimo, da smo sredi pravega cunamija sprememb. V skladu z zakoni pojava singularnosti pa so te spremembe vse hitrejše in hitrejše. Današnji svet je povsem drugačen, kot je bil pred 20 leti, že čez 5 let pa bomo živeli povsem drugače, kot živimo danes. S povsem novimi zakonitostmi in novimi izzivi. S svetlobno hitrostjo se od današnje informacijske družbe razvijamo v ustvarjalno družbo.*

*Prva velika zakonitost ustvarjalne družbe je, da ima ključ za uspeh, bogastvo, moč in srečo v rokah prav vsak posameznik. V ustvarjalni družbi prehajajo namreč sredstva moči in vzvodov od zemlje, fizičnega dela in kapitala na raven intelekta, možganov - na raven inovativnosti in ustvarjalnosti na vseh področjih človekovega življenja in dela, kar vodi k drugačnosti in uspešnemu nastopu na trgu. Ravno zato so dandanes vedno bolj ključni izjemno talentirani in kompetentni posamezniki. Govorimo o manj kot enem odstotku družbe, o posameznikih, ki v bistvu s svojim imenom in priimkom postajajo prave blagovne znamke. Ti posamezniki so gonilo sprememb v ustvarjalni družbi, z neverjetno mero svobode in vpliva za nadaljnji razvoj sveta.*

*Vedno večji del omenjenih talentiranih posameznikov izhaja iz t. i. generacije Y. To so ljudje, rojeni med letoma 1980 in 2000 in predstavljajo kar četrtno svetovnega prebivalstva. Gre za generacijo, ki je rojena v informacijski dobi, z vizijo mednarodne povezanosti in soodvisnosti ter verske, rasne in kulturne raznolikosti - z vrednotami sodobnega sveta. Dostopnost tehnologije in nove vrednote, podprte z neverjetno željo po vseživljenjskem učenju, pa vodijo do razvoja novih izjemnih talentov z veliko mero kompetentnosti in znanja. Pri generaciji Y lahko poleg tega govorimo tudi o ekstremnem individualizmu in potrebi po svobodi, vse skupaj pa pomeni povsem nov profil ljudi.*

*Generacija Y ima tudi slabosti. To so predvsem odpor do prevzemanja tveganj in odgovornosti, nezanimanje za politiko in družbena vprašanja, problem ohranjanja osredotočenosti, in še bi lahko naštevali. Obenem se predstavniki generacije Y srečujejo tudi z veliko mero negotovosti zaradi hitrih sprememb, s težjim izražanjem in vplivom na socialne strukture. Povrhu vsega velja omeniti še brezposelnost, ki je izjemno velik problem kljub vse večji izobraženosti. Vse večja svoboda posameznika pa pomeni tudi nepredstavljivo večjo odgovornost. Ob poplavi različnih informacij in vrednot je namreč vsak posameznik v celoti odgovoren za vsa področja svojega življenja.*

*Večja svoboda pomeni večjo odgovornost. In to ne le za lastno življenje, temveč tudi za celotno družbo. Kakovost posameznikovega življenja je postala močno pogojena s kakovostjo življenja prav vseh nas. Pri tem čakajo človeštvo v bližnji prihodnosti tako veliki izzivi kot še nikoli do sedaj. Globalno segrevanje, staranje prebivalstva, vse večji prepad med bogatimi in revnimi, dolgoročno nevzdržni zdravstveni in pokojninski sistemi, recesija, viri energije, število ljudi, ki živijo v bedi in revščini itn., je le nekaj sodobnih izzivov, na katere nima nihče enostavnega odgovora, reševati pa bi jih morali že včeraj. Družba kot celota. To so izzivi, s katerimi se bo slej kot prej primorana soočiti generacija Y, sicer je vprašanje, ali bomo še imeli prostor za življenje, za naše potomce.*

*Družbo vse bolj kreirajo talentirani posamezniki. Med njimi je vedno več predstavnikov generacije Y. Od ravni zavesti prav teh posameznikov in stopnje sodelovanja z ostalimi generacijami je odvisno, kakšen bo naš jutri, kako bomo oblikovali nove socialne strukture, sisteme in pravila življenja in dela. Tako na eni strani lahko govorimo o kapitalizmu brez duše, ki ga zaznamuje kruta konkurenca, zmaga za vsako ceno, ego, nakupovanje, razmnoževanje itn., na drugi strani pa o kreativnem kapitalizmu z dušo,*

*ko stroju vdihnemo nove vrednote, ki vodijo h kakovostnejšemu življenju posameznika in celotne družbe. Seveda si vsi želimo skupaj zaviti v pravo smer. V središču vsega je predvsem nadgraditev individualnih interesov z družbenimi in aktivno vključevanje vseh generacij v reševanje sodobnih izzivov.*

*Od tekmovanja in izkoriščanja k sodelovanju. Najpomembnejši del dviga ravni zavesti je razumevanje, da smo vsi tako ali drugače povezani. Pri tem višji standard koga na enem koncu sveta ne pomeni nič slabega za drugega na drugem koncu našega planeta. Vse pa nas zadeva to, da več kot tri milijarde ljudi živi v nepredstavljeni revščini in da je od ravni zavesti tistih, ki kreirajo družbo, odvisno, ali bodo naši otroci imeli prostor za življenje ali ne. Nujno je torej, da preidemo od tekmovanja in izkoriščanja resursov k ustvarjanju in sodelovanju. S pravo ravno zavesti, pozitivnim pogledom, družbeno odgovornostjo in plemenitimi cilji. To pomeni tako sodelovanje med predstavniki generacije Y kot tudi medgeneracijsko sodelovanje. Slednje je še toliko bolj pomembno, saj vodita združena modrost in zdrava ambicioznost k lepšemu jutri. Preboj ledu, prvi korak in proaktivnost je sedaj ravno na ramenih generacije Y, v skladu z reko »Na mladih svet stoji«. Odgovor na zgornja dejstva, trende in izzive je Zavod Ypsilon (Zavod Ypsilon, 2010a).*

#### **4.2 Pravna podlaga Zavoda Ypsilon**

Zavod Ypsilon je nepridobitni zasebni zavod. Zavodi so v Sloveniji urejeni z Zakonom o zavodih (ZZ) iz leta 1991, ki ureja statusna vprašanja zavodov. Glavni vzrok nastanka je oblikovanje dela nevladnega sektorja, ki seveda ne sodi med gospodarske družbe, saj ne ustvarja nobenega profita. Organiziran je kot zasebni zavodi, s skoraj identično organizacijsko shemo kot javni zavodi. Dolgoročno stabilnost so si morali zavodi zagotoviti sami in zaposleni (zvečine za določen čas ali preko javnih del) niso postali javni uslužbenci. Zasebni zavodi v veliki meri opravljajo dejavnosti, ki so bile včasih poimenovane 'posebnega družbenega pomena', torej delujejo na področju (definitivno javnega interesa) socialnega varstva, varstva okolja, šolstva, raziskovanja, kulture. Delujejo in samodefinirajo se (saj država te definicije ne pozna) kot nevladne neprofitne organizacije, ki nudijo socialnovarstvene storitve, brezplačno pravno pomoč in svetovanje, kulturne in izobraževalne dejavnosti za mlade, opravljajo neprofitno založniško dejavnost, raziskovalno dejavnost, ščitijo človekove pravice, svetujejo in se dogovarjajo z vladnimi službami o različnih vladnih politikah itd (Jalušič, 2002).



Če pogledamo, kaj pravi o zavodih ZZ (1. člen), ugotovimo, da gre za organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

Razliko med javnimi in zasebnimi zavodi opredeljuje več členov, med drugim 3. člen, ki pravi:

*Za opravljanje javnih služb se ustanovijo javni zavodi. Javni zavodi se lahko ustanovijo tudi za opravljanje dejavnosti, ki niso opredeljene kot javne službe, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo.*

*Javne zavode ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblaščen javne pravne osebe.*

*Samoupravna narodnostna skupnost ima pravico soustanoviti ali tudi sama ustanoviti javni zavod, ki opravlja dejavnost, pomembno za uresničevanje pravic narodnosti. Soustanovitelji javnega zavoda so lahko tudi druge pravne in fizične osebe.*

Če beremo zakon, ugotovimo, da ni posebnih členov za zasebne zavode. Tako lahko razumemo, da velja zakonodaja tako za javne kot za zasebne zavode in opredeljuje javne zavode posebej, ko in če je to potrebno. Zavodi so pravne osebe s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki jih določata zakon in akt o ustanovitvi, se pravi 4. člen zakona. Zakon v 4. členu opredeljuje javne zavode kot pravne osebe, če z zakonom oziroma odlokom občine ali mesta ni drugače določeno. Javnemu zavodu, ki ni pravna oseba, se z aktom o ustanovitvi lahko dajo določena pooblastila v pravnem prometu, ta pooblastila takšen zavod izvršuje v imenu in za račun ustanovitelja. Primer takšne ureditve je pravni položaj fakultet, ki niso pravne osebe, pa vendar izvršujejo določena pooblastila v pravnem prometu. Vsi zavodi so pravne osebe. In tu imajo predvsem javni zavodi prednost pred ostalimi oblikami, pri zasebnih zavodih pa te prednosti ni mogoče tako zaznati. Ta status javnim zavodom omogoča večjo samostojnost v finančnem poslovanju, celo ustvarjanje in porabo dela lastnih prihodkov, saj njihovi finančni načrti niso del državnega proračuna in niso predmet neposrednega parlamentarnega nadzora. S tem se ustvarja občutek, kot da javni zavodi niso del državnega organizma, pač pa samostojne organizacije (Bohinc 2005, 292–3).

Zakon o zavodih je ustvaril poseben organizacijski model za izvajanje neprofitnih dejavnosti in sicer tako za tiste, ki naj bi se opravliale v javnem sektorju, kot javne službe, kakor tudi za

tiste, ki bi se opravljale v zasebnem sektorju, kot neprofitne. Za javni sektor je uveljavil obliko javnih zavodov, za zasebnega pa obliko zasebnih zavodov (Brezovnik 2008, 181). In zakaj sploh imamo zasebne zavode? Kaj bi pomenila njihova ukinitve? Ukinitve zasebnih zavodov bi pomenila ne le konec številnih neodvisnih NVO, ki so šele prav zaživele in preživele, temveč tudi konec nekaterih nevladnih institucij, ki si prizadevajo predvsem za demokracijo in človekove pravice, za njihovo univerzalnost in dostopnost za vsakogar ter večjo participacijo državljanov pri odločanju, torej ukinitve pomembnega dela kritične javnosti. Komu je to v interesu (Jalušič 2002)?

V nadaljevanju bomo glede na zakon pogledali pomembnejše podatke, ki so vezani na zasebne zavode in ob koncu predstavili zgled iz prakse – ustanovno pogodbo zasebnega zavoda in statut.

### 4.3 Ustanovitev zavoda

Kdaj se lahko ustanovi zasebni zavod? Na to odgovarja 7. člen ZZ. Ta pravi: "Zavod se lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji". Kdo lahko ustanovi zasebni zavod? "Zavode lahko ustanovijo domače in tuje fizične ter pravne osebe, če ni za posamezne dejavnosti ali za posamezne vrste zavodov z zakonom drugače določeno" (2. člen). Zavod lahko ustanovi ena ali več oseb. V tem primeru je potrebno upoštevati 9. člen, ki pravi, da če je ustanovitelj zavoda več, se njihove medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti uredijo s pogodbo. Za ustanovitev potrebujemo akt o ustanovitvi zavoda. Akt vsebuje vse statusne sestavine in značilnosti zavoda kot pravne osebe, in sicer po 8. členu vsebuje:

- *ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja,*
- *ime in sedež zavoda,*
- *dejavnosti zavoda,*
- *določbe o organih zavoda,*
- *sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela,*
- *vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda,*
- *način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda,*
- *pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu,*
- *določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda,*
- *medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda,*

- *druge določbe v skladu z zakonom.*

11. člen zakona določa, da "/.../ ko sprejme akt o ustanovitvi, imenuje ustanovitelj vršilca dolžnosti poslovnega organa, ki je pooblaščen, da pod nadzorstvom ustanovitelja opravi priprave za začetek dela zavoda." "Z vpisom akta o ustanovitvi v sodni register pridobi zavod pravno sposobnost," je zapisano v 12. členu Zakona o zavodih. Vsaka gospodarska družba ima urejeno ime in sedež. Prav tako je tudi z zavodi. Če primerjamo korporacijsko pravo z Zakonom o zavodih, ugotovimo, da ureditev imena in sedeža zavoda v marsičem spominja na načela in pravila, ki jih je uveljavilo korporacijsko pravo (Bohinc 2005, 307). Zavod lahko opravlja eno ali več dejavnosti. "Zavod lahko opravlja gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen" (18. člen). V šestem poglavju ZZ obravnava štiri organe v zavodih. Opredeli njihovo sestavo, pristojnosti in namen. Ti organi so: svet, direktor, strokovni vodja in strokovni svet.

Vse to smo upoštevali, ko smo sestavili ustanovno pogodbo Zavoda Ypsilon in njegov statut.

#### **4.4 Poslanstvo, vizija in vrednote Zavoda Ypsilon**

"Z nedvoumnimi izjavami o vrednotah, poslanstvu in viziji organizacija sporoči svoja temeljna načela in usmeritve notranji in zunanji javnosti" (Musek Lešnik 2003, 80).

"Zavod Ypsilon je stičišče in miselno središče za mlade med 20. in 30. letom, ki združuje proaktivne, razmišljujoče in odgovorne posameznike," je osnovni opis Zavoda Ypsilon. (Zavod Ypsilon b). "Dokumenti o poslanstvu, viziji in vrednotah na eni strani vzpostavljajo in utrjujejo identiteto organizacije kot nekaj, kar se ohranja kljub spremembam, na drugi strani pa odpirajo tudi manevrski prostor za hitro in učinkovito odzivanje na spreminjajoče se zahteve okolja" (Musek Lešnik 2003, 82)

Poslanstvo Zavoda Ypsilon je "razvoj generacije mladih med 20 in 30 letom in povezovanje generacij, da bo živeti v prihodnosti predstavljalo pozitiven pogled na sedanost" (Zavod Ypsilon b). "Vizija Zavoda Ypsilon je biti vodilno svetovno združenje perspektivnih mladih med 20. in 30. letom z različnih področij, ki bodo na osnovi medgeneracijskega sodelovanja oblikovali svet in kakovost našega življenja" (Zavod Ypsilon b). "Vrednote Zavoda Ypsilon so: sodelovanje, odgovornost, poštenost, prijateljstvo, mir, strokovnost, povezovanje" (Zavod Ypsilon b).

#### 4.5 Zavod Ypsilon kot socialno podjetje

Glede na obstoječe dokumente, pogodbo o ustanovitvi in statut Zavoda Ypsilon in novi Zakon o socialnem podjetništvu, lahko ugotovimo, da je Zavod Ypsilon primerna organizacija za pridobitev statusa socialnega podjetja. V 4. členu Zakona o socialnem podjetništvu so navedena načela oziroma zahteve za nepridobitne pravne osebe, ki se lahko vključujejo v socialno podjetništvo:

- *so ustanovljene na podlagi prostovoljne odločitve ustanoviteljev (avtonomna pobuda);*
- *namen ustanovitve ni izključno pridobivanje dobička (nepridobitni namen ustanovitve);*
- *so ustanovljene pretežno z namenom trajnega opravljanja dejavnosti socialnega podjetništva ali drugih dejavnosti z namenom zaposlovanja najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela, s čimer se dosega javni interes (opravljanje dejavnosti v javnem interesu);*
- *člani v njih delujejo prostovoljno (prostovoljnost delovanja);*
- *pri upravljanju so samostojne (neodvisnost);*
- *s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu pretežno poslujejo po tržnih zakonitostih (tržna naravnost);*
- *praviloma vključujejo prostovoljsko delo (vključevanje prostovoljskega dela);*
- *posamezni ustanovitelji ali lastniki pri odločanju nimajo prevladujočega vpliva, odločitve sprejemajo vsi člani po načelu en član – en glas, neodvisno od deleža vloženega kapitala (enakopravnost članstva);*
- *v odločanje vključujejo tudi deležnike (sodelovanje deležnikov pri upravljanju);*
- *premoženje, dobiček in presežke prihodkov nad odhodki uporabljajo za namene socialnega podjetništva in druge nepridobitne namene, delitev dobička ali presežkov prihodkov pa ni dopustna ali je skladno s tem zakonom omejena (neprofitnost delovanja);*
- *zagotavljajo preglednost finančnega poslovanja in notranje nadzorstvo nad materialnim in finančnim poslovanjem (preglednost poslovanja);*
- *trajno delujejo v korist svojih članov, uporabnikov in širše skupnosti (javno koristno delovanje).*

Prav v vseh alinejah lahko potrdimo delovanje Zavoda Ypsilon. V skladu s 5. členom zakona, lahko med dejavnosti takoj opredelimo zagotavljanje in organiziranje mladinskega dela. Ob tem je verjeti, da bo Zavod svoje aktivnosti še širil in bodo prišle v poštev tudi druge dejavnosti. V skladu z 8. členom mora organizacija dobiti status socialnega podjetja. Status lahko pridobi na podlagi dveh kriterijev. Zavod Ypsilon bo spadal v kategorijo kot

organizacija, ki "/.../ je ustanovljena za trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva na način, da bo trajno zaposlovala najmanj enega delavca v prvem letu in najmanj dva delavca v nadaljnjih letih poslovanja (v nadaljnjem besedilu: socialno podjetje tipa A)." V skladu z 9. členo, ki opredeljuje omejitve, lahko ugotovimo, da Zavod Ypsilon nima težav, saj njegova ustanoviteljica ni politična stranka, hkrati pa nima prevladujočega vpliva ena ali več pridobitnih gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava ali lokalnih skupnosti.

11. člen ZsocP določa:

*Socialno podjetje mora dobiček in presežke prihodkov nad odhodki iz dejavnosti socialnega podjetja namenjati za opravljanje teh dejavnosti oziroma za druge, s tem zakonom določene namene. Delitev dobička in presežkov prihodkov oziroma premoženja ni dovoljena, razen če zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe ne določa drugače. Tudi v tem primeru lahko socialno podjetje deli del dobička ali presežka prihodkov članom, upravi in delavcem v deležu, ki ne sme presegati 20 odstotkov vsega ustvarjenega dobička ali presežka prihodka v določenem letu in le v primeru, da presežek prihodkov ne predstavlja neporabljenih javnih sredstev in ima to opredeljeno v aktu o ustanovitvi ali v temeljnem aktu. Če socialno podjetje del dobička ali presežkov prihodkov deli, pri delitvi ne more izključiti delavcev.*

S tem Zavod Ypsilon nima težav, saj 2. člen Pogodbe o ustanovitvi določa: "Zavod razpolaga s presežkom prihodkov nad odhodki, ki jih doseže pri opravljanju svoje dejavnosti tako, da jih porabi za opravljanje in razvoj svoje dejavnosti in v druge z zakonom določene namene. O načinu razpolaganja s presežkom odloča svet zavoda v skladu s programom in finančnim načrtom zavoda." 12. člen ZsocP precizira akt socialnega podjetja:

*Akt o ustanovitvi oziroma temeljni akt socialnega podjetja mora poleg vsebine, ki jo določajo zakoni, ki urejajo pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe, opredeljevati nepridobitni namen ustanovitve pravne osebe in način uresničevanja drugih načel, ki jih določa ta zakon in ki opredeljujejo njen javno koristni in socialni značaj. Kot dejavnost ali naloge socialnega podjetja mora opredeliti opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali druge dejavnosti, če hkrati določi katere skupine ljudi iz 6. člena tega zakona bo zaposlovalo, razmejiti te dejavnosti od*

*drugih dejavnosti oziroma nalog, ter opredeliti način razpolaganja s premoženjem in porabe dobička oziroma presežkov prihodkov skladno z določbo 26. člena tega zakona.*

Vse to že vsebujejo temeljni akti Zavoda Ypsilon. Seveda pa bo Zavod Ypsilon moral opredeliti način upravljanja socialnega podjetja po načelu enakopravnosti. Določiti bo moral:

- odgovorne osebe za poslovanje pri izvajanju dejavnosti socialnega podjetništva, pogoje za njihovo imenovanje, oziroma izvolitev in njihove odgovornosti;
- ustanoviti nadzorni organ skladno z določbami tega zakona, akta o ustanovitvi ali drugih aktov socialnega podjetja za poslovanje po načelih dobrega gospodarjenja, za pravilnost finančnega in materialnega poslovanja in za sestavo letnega poročila;
- način izvolitve ali imenovanja članov nadzornega organa, mandatno dobo, pristojnosti, pooblastila in odgovornosti;
- zaposlitev delavcev v skladu z določbo prve ali druge alineje drugega odstavka 8. člena tega zakona in opredeliti, ali bo socialno podjetje v delo vključevalo tudi prostovoljce;
- način udeležbe deležnikov pri upravljanju (posvetovanje, obvezno mnenje ipd.),
- pravila vodenja poslovnih knjig in izdelave računovodskih izkazov socialnega podjetja ali določiti, da bodo ta pravila urejena s posebnim aktom.

V skladu z Zakonom bo Zavod Ypsilon moral oddati vlogo za registracijo socialnega podjetja, poskrbeti za registracijo socialnega podjetja in pridobitev statusa socialnega podjetništva. Ob tem je pomembno tudi dejstvo, da ima Zavod Ypsilon na podlagi svojega statuta opredeljeno tudi neprofitnost.

Ob tem lahko povzamemo: Zavod Ypsilon je zasebna neprofitna organizacija. V določenem segmentu pomeni socialno podjetništvo gotovo tudi komercializacijo našega poslovanja in dolgoročno lahko tudi, da bo socialno podjetništvo povzročilo generalno komercializacijo neprofitnega sektorja.

## **5 ANALIZA STALIŠČ O SOCIALNEM PODJETNIŠTVU**

V anketo so bile vpletene tri teme, ki so služile dvema raziskavama. Prva se je posvetila družbeni odgovornosti in razvojno humanitarni pomoči, druga socialnemu podjetništvu. Nagovor pri anketi, v kateri je sodelovalo 114 posameznikov, je bil naslednji: "Spoštovani! Družbena odgovornost, socialno podjetništvo in razvojno humanitarna pomoč so teme, ki prepletajo sedanost in bodo močno vplivale na prihodnost. Kako? Na to vprašanje bo pomagala odgovoriti tudi ta anketa. Vaše sodelovanje je pomembno in hvala, da si boste vzeli čas. Veseli bomo, če boste anketo poslali še komu." Ob tem je potrebno poudariti, da je avtor anketo pošiljal po svojih socialnih omrežjih. Glede na dejstvo, da se že dlje časa ukvarja z družbeno odgovornostjo, je v tem krogu tudi veliko tistih, ki poznajo družbeno odgovornost in z njo povezane teme. Tako rezultati verjetno rahlo odstopajo v prid poznavanju obravnavane tematike. K temu, da je anketa zajela ljudi, ki jim tema ni povsem tuja, so dodatno prispevale še štiri organizacije, ki so anketo poslale svojim članom. To je Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS), Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) in Zavod za medgeneracijsko sodelovanje Ypsilon. Vsem organizacijam gre iskrena zahvala za sodelovanje. S tem dejanjem so pokazale, da je obravnavana tematika pomembna za slovenski prostor in da je na tem področju narejenega premalo tudi v akademskem svetu.

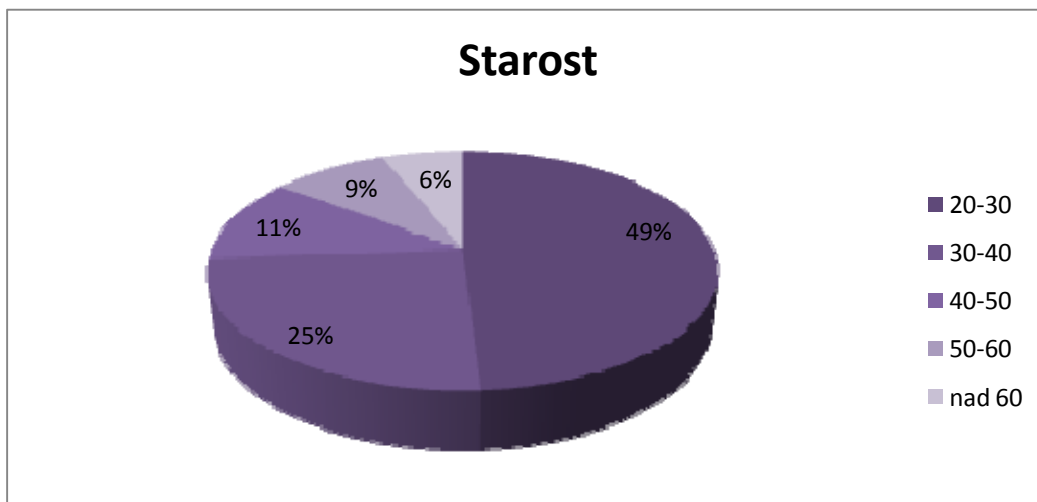
### **5.1 Analiza in interpretacija zbranih podatkov**

Anketa bo predstavljena grafično z rezultati. Vsakemu vprašanju bo sledila opomba oziroma komentar avtorja. Anketa je bila razdeljena na dva dela. V prvem delu, kjer je sodelovalo 114 posameznikov, so bila obravnavana vprašanja namenjena širši populaciji. V drugem delu pa smo zastavili vprašanja zgolj tistim, ki so odgovorili, da delajo v poslovnem sektorju. Teh je bilo 48.

#### **5.1.1 Splošni podatki o anketirancih**

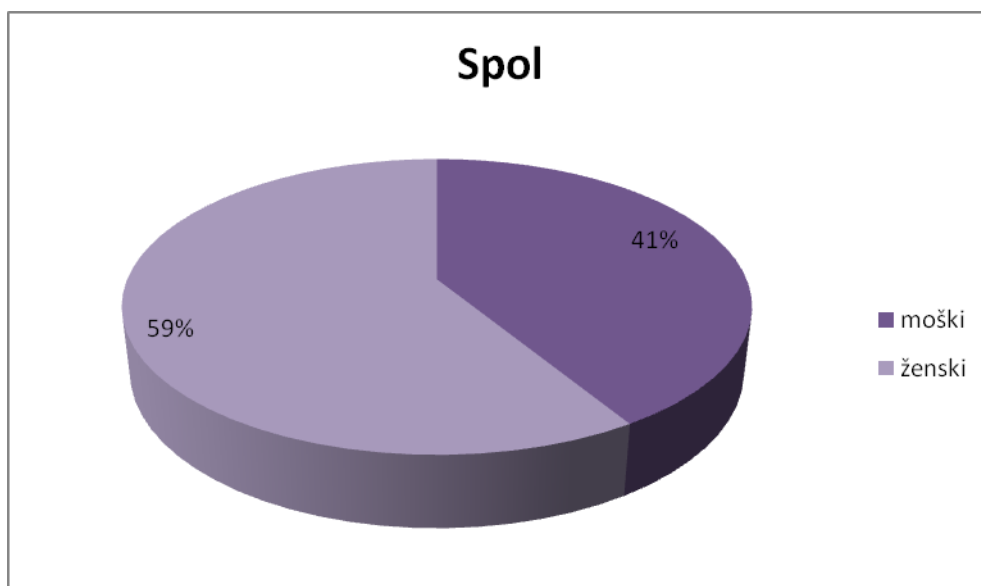
V prvem delu prvega dela so bila zastavljena tri vprašanja, ki so bila namenjena statistični obdelavi.

Slika 5.1: Starost



Starost udeležencev je bila podana glede na interval. Največ anketirancev je bilo starih med 20 in 30 let, kar ne preseneča, saj gre za največje socialno omrežje, ki je povezano z avtorjem ankete.

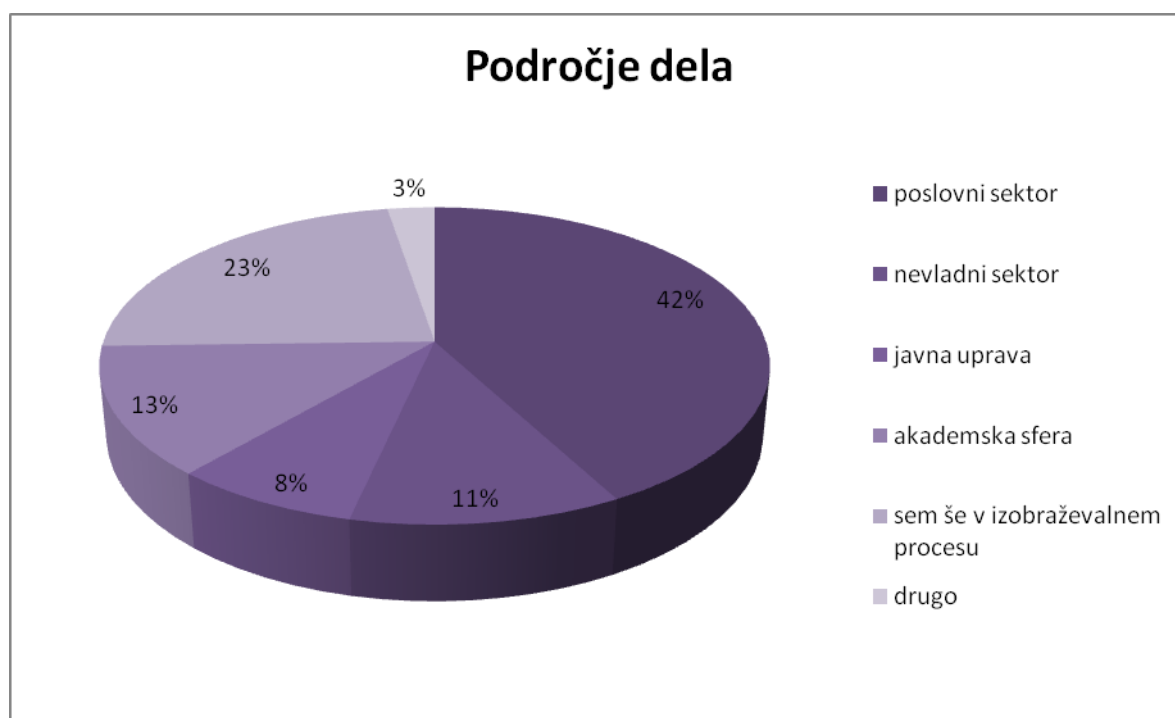
Slika 5.2: Spol



Anketa je bila uravnotežena glede na spol, ženske so le nekoliko prevladovale. Razdeljena je bila na 5 področij, glede na delovno aktivnost. Najpomembneje je bilo definirati tiste, ki delajo v poslovnem sektorju, saj so bila njim namenjena dodatna vprašanja. Teh je bilo 48. V delu, ki je spraševal anketirance iz poslovnega sektorja, nas je zanimalo število zaposlenih v organizaciji in njihovo delovno mesto. Najmanjše število zaposlenih je bilo 1, največje pa 3000. Glede na strukturo delovnega mesta, so se anketiranci razdelili tako:



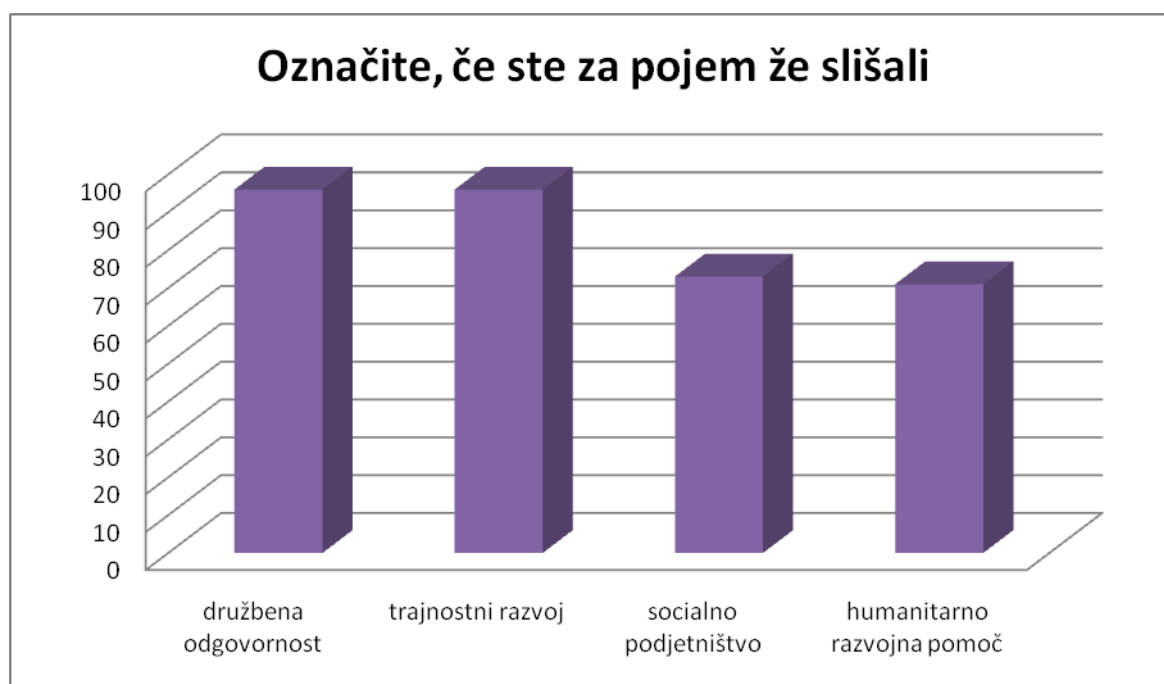
Slika 5.3: Področje dela



Največ ljudi je prihajalo iz poslovnega sveta, temu so sledili tisti, ki so še v izobraževalnem procesu. Pod drugo je največ pomenilo oznako za upokoјence.

### 5.1.2 Analiza in interpretacija pridobljenih stališč

Slika 5.4: Prepoznavanje pojmov



Anketiranci so dokaj dobro poznali pojma trajnostni razvoj in družbena odgovornost. Kar 96 % vprašanih je za pojma že slišalo. Manjši je bil odstotek pri socialnem podjetništvu – 73 %, za humanitarno razvojno pomoč pa jih je slišalo 71 %.

Slika 5.5: Najpogosteje slišan pojem



Rezultati na vprašanje **Kateri pojem ste slišali najpogosteje v zadnjem letu?**, so pokazali, da je trajnostni razvoj dosegel najširšo populacijo, medtem ko je za socialno podjetništvo najpogosteje slišalo samo 4 % anketirancev, čeprav je bilo ravno na tem področju v zadnjem letu največ narejenega (Zakon o socialnem podjetništvu). Na vprašanje **Kako bi definirali socialno podjetništvo?**, je odgovorila slaba polovica anketirancev. Od teh je približno 80 % odgovorov ustrezalo pomenu. Med njimi so posamezniki definirali socialno podjetništvo kompleksno.

*"Investiranje v podjetja, ki imajo socialni efekt na družbo, brez pričakovanja dividend, obresti. Lastništvo podjetij, ki je v lasti revnih ali šibkejših členov. Delovanje podjetja brez izplačevanja dividend, ampak reinvestiranje dobička v rast podjetja, namenjeno nadaljnji pomoči šibkim, ali doniranje dela dobička v druge družbeno koristne organizacije."*

*"Podjetja in ustanove katerih ustanovitelj ni država, ki proizvajajo tržne in netržne proizvode in storitve, vendar so ustanovljene s socialnim (družbenim) ciljem, ki delujejo po demokratičnem principu članov, uporabnikov in zaposlenih ter temeljijo na solidarnosti njenih članov in ne delijo dobička med ustanovitelje. Socialno podjetništvo je umetnost, kako istočasno doseči oboje, finančno in družbeno povrnitev investicije."*

Približno 60 % od vseh ustreznih odgovorov se je v definiciji naslonilo na funkcijo dobička:

- *"Podjetništvo, ki ne poskuša doseči samo dobička, ampak tudi podpira pomoči potrebne ljudi in organizacije.*
- *Gre za podjetništvo, ki ga ne motivira le dobiček, temveč predvsem doprinos družbi za večjo kakovost življenja vseh, predvsem pa nižjih slojev. Socialno podjetje ne izčrpava družbe in okolja, temveč vlaga vanju.*
- *Podjetništvo, ki ni namenjeno (samo) pridobivanju dobička, kot je to značilno za večino neoliberalno usmerjenih podjetij, ampak vključevanju/zaposlovanju članov marginalnih družbenih skupin, ki so ob običajnih tekmovalnih pogojih težko zaposljivi.*
- *Socialno podjetništvo temelji na duhu družbene odgovornost in solidarnosti ter si prizadeva za izvajanje dejavnosti in aktivnosti v družbeno korist, ki niso nujno profitne narave, a so kljub temu odločilnega pomena za razvoj in napredek družbe."*

Druga, največja skupina je izpostavila pri svoji definiciji predvsem zaposlovanje določenih ranljivih skupin:

- *"To je tisto podjetništvo, ki skrbi tudi za socialne probleme svojih zaposlenih in širše za probleme okolja, v katerem deluje.*
- *Je nova oblika podjetništva, ki skozi svoje delovanje rešuje problematiko določenega področja in z inovativnim pristopom skrbi za dobrobit širšega območja.*
- *Organizacije, ki na inovativen način zaposlujejo bolj ranljive skupine, pomagajo socialno šibkejšim."*

Med odgovori je bilo nekaj takih, ki socialno podjetništvo označujejo predvsem abstraktno in do njega se pri definiciji tudi opredeljujejo:

- *"Podjetništvo s čutom za družbeno odgovornost in pravičnost.*
- *Skrb za najširše sloje prebivalstva.*
- *Je podjetništvo, ki je izumrlo.*
- *Dobiček v socialne namene. S ciljem usmerjenim v socialo.*
- *Gre za utopično podjetništvo."*

Nekaj definicij je bilo zanimivih za obravnavo, saj izpostavljajo skupno dobro, poudarjajo razliko od NVO in kar zelo konkretno navajajo subjektivne kriterije:

- *"Podjetje, ki deluje predvsem v dobro družbe, ne pa dobička.*
- *Socialno podjetništvo je naravnano k doseganju socialnih ciljev, izvajanju nekaterih storitev, ki niso tržno zanimive ter pomoči ranljivim ciljnim skupinam;, zasnovano je kot posel (za razliko od NVO), z nekaterimi olajšavami (zakonskimi) in posebnostmi."*

Na vprašanje **Poznate kakšnega socialnega podjetnika ali podjetje?**, je odgovorilo zgolj 33 % anketirancev. Pri odgovorih je možno zaslediti, da nekateri poznajo socialna podjetja. Socialnih podjetnikov skoraj ni bilo, omenjal se je Mirko Tuš in Janez Škrabec (čeprav avtorju raziskave ni znano, da bi kdo od njiju ustanovil socialno podjetje), Blaž Kos in Žiga Vavpotič (predvsem v povezavi z ustanovitvijo Zavoda Ypsilon). Največkrat (trikrat) so bila omenjena podjetja oziroma organizacije Kralji ulice, Želva in Šent. Dvakrat so anketiranci omenili Sonček, Humanitas in Umanotero, enkrat Fundacijo Vincenca Drakslerja. Splošno so trikrat omenili pravično trgovino in invalidska podjetja. Nekateri anketiranci so omenjali tudi tuja podjetja: Grameen Bank, Body Shop, Lipton Tea, Orange. Zanimivo je, da so bila

omenjena tudi slovenska podjetja Gorenje, Krka, SCT, Tuš, Mercator, Mobitel, Simobil, Tiskarna Petrič, Micro Polo in Amway, kar kaže na to, da ljudje še vedno ne poznajo temeljev socialnega podjetništva. Eden od anketirancev je omenil tudi podjetje Mercator IP d. d., ki je Mercatorjevo invalidsko podjetje.

Tudi na vprašanje **Katero slovensko podjetje bi po vašem mnenju lahko začelo razvijati socialno podjetništvo?**, je odgovorila tretjina anketirancev. Ob tem razveseljuje odgovor večine: vsakdo. Kar nekaj vprašanih je odgovorilo mnoga. Odgovori so bili v smislu, da bi to bila lahko večja podjetja, vlada, vsi veliki zaslužkarji, podjetja v primarni in sekundarni dejavnosti. Glede na panogo so ljudje izpostavili trgovine s prehrano in oblekami, zavarovalnice, bolnišnice, banke, gradbena podjetja in invalidska podjetja. Konkretna imena podjetij so bila: Mura, Rotis, Krka, Železniško gospodarstvo, Gozdna gospodarstva, Trimo, Riko in Gorenje.

Nekateri odgovori so bili bolj kompleksni:

- *"Vsa podjetja brez primere, po principu 3 - 10 % prihodkov ali čistega dobička, da se investira - podari socialnim podjetjem, projektom.*
- *Potreben bi bil sistematičen pristop, ki vključuje ustrezne zakonodajne okvire, vlogo in pristojnost države ter potrebne oblike pomoči, ki se v začetni stopnji porajajo predvsem v ustreznem izobraževanju in usposabljanju managementa tako imenovanih socialnih podjetij, ki ne bi stremela k povečevanju dobička za lastnike, temveč delovala s ciljem zagotavljanja družbenega blagostanja in ponujala inovativne pristope za zaposlovanje rizičnih skupin na trgu dela (invalidi, dolgotrajno brezposelni, bivši odvisniki, mladi, ženske, starejši ipd.).*
- *Vsa srednje velika podjetja! Poskrbeti je potrebno, da se vodilni kader transformira, da vidijo, da je mogoče narediti spremembo v skupnosti, okolju, poslovanju. Znanja o transformaciji ljudi na svetu je ogromno. Potrebno ga je pokazati in vpeljati v svoje delo. Nadalje sledi, da se podjetja združijo v manjše holdinge, kjer bi morali vzpostaviti sistem vrednot, kot so sodelovanje, poštenost in iskrenost. Vse skupaj je potrebno narediti naenkrat, da se ustvari gibanje v Sloveniji."*

Ob tem se je pojavil tudi odgovor, ki opozarja na to, da so podjetja primarno namenjena profitu. *Vsako podjetje mora biti profitno, če se želi razvijati, sicer krade denar in čas družbi in davkoplačevalcem.*

Slika 5.6: Pravna oblika socialnega podjetja



V raziskavi me je zanimalo **Katera pravna oblika bi bila najbolj primerna za socialno podjetje?**. Zasebni in privatni zavodi so prva prioriteta. Veliko ljudi je odgovorilo z drugo prioriteto, kjer večina meni, da pravna oblika ustanovitve podjetja sploh ni pomembna. Pomemben je namen in dejanja. Nekaj ljudi je odgovorilo, da ne ve, ali da niso pravniki.

Slika 5.7: Socialno podjetništvo kot zametek novega družbenega reda



Zelo zanimiv je bil odgovor na preprosto vprašanje **Ali lahko socialno podjetništvo predstavlja zametek novega družbenega reda?**. Kar 73 % vseh anketirancev v to verjame. To bi znal biti pomemben podatek in znak za socialno podjetništvo. Naslednji del ankete je bil namenjen samo tistim, ki so odgovorili, da prihajajo iz poslovnega sveta.

Slika 5.8: Usmeritev v socialno podjetništvo



Polovica anketirancev meni, da bi se njihovo podjetje lahko usmerilo v socialno podjetništvo.

Slika 5.9: Nosilec usmeritve v socialno podjetništvo



O tem, da bi zavzeli tako strateško mesto, bi morali po njihovem mnenju odločati predvsem uprava oziroma lastniki. Pomemben delež so vprašani prisodili tudi vsem zaposlenim in nadzornemu svetu. To kaže, da bi bilo pomembno, da bi strateško odločitev za socialno podjetništvo sprejeli vsi deležniki soglasno.

Na zadnje vprašanje **Kakšne koristi in kakšne slabosti bi po vašem mnenju imelo vaše podjetje, če bi se odločili, da začnete razvijati socialno podjetništvo znotraj vašega podjetja?**, je odgovorilo zgolj 21 anketiranih.

Nekateri so bili kratki pri navajanju koristi:

- *"povečanje odgovornega ravnanja, kohezija delovne skupnosti,*
- *razvoj večplastnega okolja podjetja in ekonomski interes,*
- *razvoj organizacije, bolj zadovoljni deležniki, večji ugled, bolj pozitivno mnenje javnosti,*
- *dolgoročno pozitivna naravnost, možnost za večjo zagnanost sodelavcev."*

Kar nekaj anketirancev socialnemu podjetništvu ni bila naklonjena, oziroma se je čutilo, da iščejo izgovore, zakaj se ne da:



- *"ne bi imeli koristi,*
- *mi smo kvartarna industrija in kot takšna neprimerni za socialno podjetništvo,*
- *bankrotirali bi,*
- *verjetno nobenih slabosti, koristi pa tudi ne,*
- *ne vidim posebnih slabosti, razen tega, da bi se del dobička namenil v to področje kot investicija,*
- *dolgoročen propad ali življenje na račun drugih davkoplačevalcev,*
- *predvsem težave z vpeljavo tovrstnih aktivnosti v obstoječe procese,*
- *'there's no such thing as free lunch',*
- *nisem še razmišljala o tem,*
- *brez usmeritve v nov koncept z vidika celotnega sektorja oziroma spremembe direktiv in zakonov na nivoju najmanj Evropske Unije, sistem (podjetje) dolgoročno ne bi zmoglo konkurirati na svetovnem trgu in posledice s socialnega vidika bi bile katastrofalne."*

Bolj konkretni so bili odgovori:

- *"Socialno podjetništvo bom prvo začel razvijati kot Donacije/Investicije v zamatke projektov. Drugi korak pa je Investiranje/Donacije v novonastala socialna podjetja.*
- *Večja družbena odgovornost, bolj poslovanje v skladu z osebnimi vrednotami, a težave zaradi manjše produktivnosti in s tega vidika manjša konkurenčnost.*
- *Koristi: širjenje zavesti in skrb za splošno dobro v celotni družbi. Sinergijski učinki med akterji v projektu, ki bi lahko vračali tudi osnovnemu podjetju, z bolj zvestimi nakupi, priporočili, uslugami, razumevanjem ... Slabosti: tveganje, da gredo investicije v kapitalistično neprofitne zadeve brez vračanja obresti in dividend.*
- *Koristi: Večja motiviranost delavcev, boljši ugled, večje zaupanje pri strankah, zgled drugim. Slabosti: nekoliko poguma in potrpljenja bi bilo potrebno, da bi presedlali na nov način dela.*
- *Slabosti so te, da bi se morali lastniki odreči donosu na vloženi kapital v podjetje. To pa je možno v treh primerih: če imajo že vsega dovolj, če imajo druge vire za*

*življenje (več podjetij), če bi bile v to smer davčne spodbude... ali kakšne druge koristi oz. ugodnosti."*

Analiza ankete je pokazala, da je socialno podjetništvo zanimiva in aktualna tema, čeprav manj poznana v primerjavi z na primer družbeno odgovornostjo. Anketiranci so precej dobro znali definirati socialno podjetništvo, s tem da sta bila poudarka na funkciji dobička ali zaposlovanja ranljivih skupin. Po drugi strani je presenetljivo, da je poznavanje socialnega podjetništva v praksi v Sloveniji slabo, čeprav je idej za gospodarske družbe, kako se lotiti socialnega podjetništva precej. Mnenja anketirancev iz gospodarstva so se najbolj razločevala. Približno polovica teh jih namreč verjame, da bi se njihovo podjetje lahko usmerilo v socialno podjetništvo. Najbolj zanimivo je, da velika večina anketirancev meni, da je socialno podjetništvo lahko zametek novega družbenega reda.

## 6 ANALIZA STALIŠČ SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA O SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

Poglobljene intervjuje sem opravil s petimi slovenskimi gospodarstveniki. Kombinacija treh večjih slovenskih podjetij, hčerinskega podjetja velikega podjetja in močno gazelo ponuja možnost ugotavljanja stališč glede na velikost in lastnike. Primeri so predstavljeni po abecednem vrstnem redu imen gospodarskih družb v prilogi.

### 6.1 Povzetek analize

Pogledi na socialno podjetništvo so med slovenskimi gospodarstveniki zelo različni. Iz pogovorov je sklepati, da so teme družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja, humanitarne pomoči in tudi socialnega podjetništva pogosto predmet njihovih pogovorov. Za pojem socialnega podjetništva so vsi slišali. Da ga razumejo in gre njihovo razmišljanje v pravo smer dokazujejo njihove definicije. Posamezni med njimi trdijo, da je pehanje za dobičkom pogubno in da je treba živeti s svojim krajem. Socialno podjetništvo so definirali kot podjetništvo, ki zasleduje najprej družbene cilje. Seveda ustvarja socialno podjetništvo dobiček, ker je to osnova, da se razvija, vendar so v ospredju družbeni cilji, je bil jasen pogled. Poudarili so tudi lastne zglede, kot je na primer invalidno podjetje, kjer je sicer storilnost manjša, vendar je okolju treba pomagati tudi na tak način. Ob tem večina razume, da je to še vedno podjetništvo, ki se sooča z vsemi izzivi klasičnega podjetništva – z iskanjem trgov, kakovostjo izdelka, bojem za kupca itd. Jasna jim je tudi vloga dobička, saj menijo, da je najpomembnejše poslanstvo socialnega podjetništva socialna pravičnost in ne dobiček. Ob tej definiciji zbledijo vse ostale definicije. Ta definicija postavlja socialnemu podjetništvu precej širok okvir, hkrati pa ga tudi oži. Slišati je bilo tudi mnenje, da je bila družbena ureditev, ki je veljala pred 20 leti, po svoje oblika socialnega podjetništva.

Zgledov socialnega podjetništva doma skoraj ni poznal nihče. Malo bolje so jim znani zgledi iz tujine. Podobno kot z zgledi dobrih praks je bilo tudi z zakonom o socialnem podjetništvu, katerega vsebino je podrobneje poznal le eden. Razmišljanje se je razvilo tudi v smer, ali gospodarska družba in lastniki lahko vpletejo poslanstvo socialnega podjetja v svojo poslovno strategijo. Prevladalo je mnenje, da gospodarska družba z znanimi lastniki ne more poslovati kot socialno podjetje. Cilj gospodarske družbe je dobiček, kar za socialno podjetje ne velja. Skupna točka pa je družbena odgovornost in spodbujanje socialnih podjetij. Socialno podjetje ne ovira gospodarstva, ampak ga dopolnjuje, je bilo ugotovljeno. Prevladalo je tudi mnenje,

da je pobudnik socialnega podjetja lahko vsak. Nekateri so se z idejo že ukvarjali tudi znotraj lastnih organizacij. Drugi ne, ker še vedno nimamo zakonodajnih okvirov. Razmišljanja so možna, če bo zakon sprejet in bo privlačen, se je glasilo stališče, ki je potrdilo pomen zakona. Najprej bi bilo potrebno najti produktno skupino, ki bi se odločila, da bi na tak način obravnavala dobiček. Temu sledi razmislek, pri čemer je treba računati na relativno majhne možnosti zaradi neugodne socialne zakonodaje v Sloveniji. To je tudi eden od razlogov, da se segmenta še niso lotili, je bilo eno od mnenj. Drugi menijo, da gre za vprašanje časa, saj se lahko gospodarstvo na tovrsten način loteva podjetništva šele, ko bo dovolj močno in suvereno. Takšno poslovanje je zanimivo za zrelejše panoge, kjer so tržni deleži razdeljeni, saj predstavlja neke vrste marketing in pomaga v boju na trgu.

Gospodarstveniki vidijo v nevladnem sektorju najboljšega in skoraj edinega pravega pobudnika, saj socialno podjetništvo dobro funkcionira kot dopolnitev obstoječega gospodarstva. Spodbuda za socialno podjetništvo mora priti iz nevladne organizacije, na drugi strani pa je prav, da gospodarske družbe z oblikami družbene odgovornosti podprejo taka dejanja. Ob tem je slišati en razlog proti, ostali so bolj skeptični glede možnosti, da bi postali revni lastniki podjetij. Gospodarstvenikom so tudi jasne prednosti in slabosti pri možnosti uvajanja socialnega podjetništva v podjetja. Za socialno podjetništvo je gotovo zanimiva točka sklad tveganega kapitala. Ideja skladov tveganega kapitala se zaradi majhnosti države zdi nesmiselna vsem. Druga podjetja bi strukturiran in dober načrt podprla celo finančno. Mnenja so deljena. Vendar je vprašanje, kdo bi bil pripravljen vlagati v sklad kapitala za socialno podjetništvo. Pomemben cilj gospodarske družbe je plemenitenje kapitala. To je namen tudi lastnikov. To lahko dosegamo samo preko delitve dobička, kar pa je v nasprotju s cilji socialnega podjetništva. Spodbuda države bi morala biti tu ključna.

Analiza odgovora, ali lahko socialno podjetništvo predstavlja zametek nekega novega družbeno političnega sistema, je več kot zanimiva. Nekateri so veliki pristaši tega razmišljanja, drugi pravijo, da je o zametku novega sistema preuranjeno govoriti, ko gre šele za idejo. Obstaja pa pot, ki pomaga združevati dva nasprotujoča si cilja – poslovni in družbeni. Ljudje morajo začeti prevzemati odgovornost. Ne smejo čakati, da jim bo kdo drug pomagal, ampak morajo sami videti priložnosti v možnostih. Zanimivo je mnenje, da je lahko socialno podjetništvo korak v preteklost. Da če bi s socialnim podjetništvom preveč vztrajali in ga želeli razširiti na celotno gospodarstvo, bi to hitro spomnilo na sistem, ki smo ga že imeli. Pri vprašanju ali bi bili v podjetju pripravljeni začeti uvajati socialno podjetništvo, ugotovimo, da gospodarstveniki ne želijo govoriti na pamet. Mnenje, da je problem v

odsotnosti zakona, kaže, da je neustrezen zakonodajni okvir resna ovira za implementacijo idej socialnega podjetništva v Sloveniji.

Na podlagi intervjujev težko popolnoma potrdimo, da so v Sloveniji gospodarstveniki že pripravljeni na uvajanje socialnega podjetništva v delovanje gospodarskih družb. Prej bi lahko trdili, da jih socialno podjetništvo zanima in so pripravljeni izvedeti več. Ne moremo potrditi teze, da vidijo številni v socialnem podjetništvu zametek spremembe, ki je potrebna za razvoj trajnostnega sonaravnega napredka v naši družbi. Za to bo potrebno poiskati druge načine. Med drugim moramo začeti s spreminjanjem vrednot, kar bo postopoma vplivalo na rast socialnega podjetništva in s tem na razvoj trajnostnega sonaravnega napredka naše družbe.

## 7 SKLEP

Magistrska naloga je potrdila povezavo med družbeno odgovornostjo in socialnim podjetništvom. Pri tem je treba opozoriti na odsotnost jasnih definicij in razločevanja med pojmom. Utemeljenost naslova naloge Od družbene odgovornosti k socialnemu podjetništvu v slovenskem gospodarstvu lahko zagovarjamo z razmišljanjem vodilnih ljudi v gospodarstvu. Če je bila pred časom aktualna tema družbena odgovornost, se danes vse pogosteje govori o socialnem podjetništvu, kar pa še ne potrjuje, da bodo podjetja prehajala od družbene odgovornosti v socialno podjetništvo.

Magistrsko delo je povezavo med družbeno odgovornostjo in socialnim podjetništvom potrdilo na več mestih. Družbeno odgovorna podjetja bodo pomagala razvijati socialno podjetništvo. Glede na relativno novo tematiko nimamo veliko zgledov dobrih praks. Poglobljeni intervjuji so pokazali, da posamezni gospodarstveniki ne verjamejo v možnost uvajanja socialnega podjetništva v gospodarstvo hitro in direktno, na drugi strani pa obstaja prepričanje, da je tak proces možen, če bi bil temu prilagojen zakonodajni okvir in če bi se za to odločil lastnik. Eden od namenov tega magistrskega dela je bil predstaviti socialno podjetništvo tudi za to, da bi razširili pogled o njegovih možnostih in priložnostih in bi se gospodarske družbe lažje odločale podpreti ta koncept. Intervju z direktorjem Mercator IP potrjuje, da je to možno, koristno in družbeno odgovorno.

Družbeno odgovorna podjetja bi lahko podprla nastanek investicijskih skladov za spodbujanje socialnih podjetij. Delovanje bi bilo na ta način jasno in pregledno. V nadaljnjem sodelovanju s takimi podjetji bi zasledovale tudi svoje primarne interese, kot se je to zgodilo na primer pri multinacionalki Danone.

Magistrsko delo je potrdilo, da klasično podjetništvo ne vidi konkurence v socialnem podjetništvu, temveč predvsem možnost sinergije. To je obetaven podatek. Z nekoliko drznosti bi si upali trditi, da vidijo slovenski menedžerji prihodnost tudi v socialnem podjetništvu.

Magistrsko delo je potrdilo, da imamo v svetu zglede dobre prakse socialnega podjetništva. Nekaj zgledov imamo tudi v Sloveniji, kar obeta razvoj te panoge tudi pri nas.

Magistrsko delo je delno potrdilo tezo, da so slovenski gospodarstveniki že pripravljene na uvajanje socialnega podjetništva v delovanje gospodarskih družb. To je sicer potrdila anketa,

saj je polovica anketirancev odgovorila, da bi se njihovo podjetje lahko usmerilo v socialno podjetništvo, vendar so poglobljeni intervjuji pokazali, da obstaja bolj interes po več informacijah kot implementaciji. Ob tem pa je treba poudariti, da je realizacija tega še daleč. Praktičnih izkušenj ni.

Magistrsko delo potrjuje, da se mnjenja, kako se lotiti procesa uvajanja, precej razlikujejo. To pomeni, da je potrebno na tem področju še veliko narediti, preden bo socialno podjetništvo v širšem obsegu zaživel v praksi.

Druga teza, da neustrezen zakonodajni okvir ovira implementacijo idej socialnega podjetništva, se je potrdila s stališči slovenskih gospodarstvenikov. Sprejeti Zakon o socialnem podjetništvu je korak v pravo smer, ki pa terja sprejetje še vrste podzakonskih aktov za njegovo operacionalizacijo.

Tretja teza, da številni vidijo v socialnem podjetništvu zametek spremembe, potrebne za trajnostni sonaravni razvoj v naši družbi, je bila delno potrjena. Tezo je sicer potrdilo kar 73 odstotkov anketirancev, vendar je bila skeptičnost gospodarstvenikov pri intervjujih velika.

Socialno podjetništvo je izziv Slovenije in priložnost za svet. Nekdo od anketiranih ga je označil kot umetnost. Gre za podjetja in ustanove v zasebni lasti, ki proizvajajo tržne in netržne proizvode in storitve, so zavezana socialnim (družbenim) ciljem, temeljijo na demokratičnih načelih in solidarnosti zaposlenih in uporabnikov ter med ustanovitelje ne delijo dobička. Socialno podjetništvo je izziv, kako istočasno doseči finančno in družbeno povrnitev investicije. Med nasprotniki koncepta zagovarjajo eni stališče, da je dobiček edini motivacijski element, drugi pa trdijo, da je implementiranje družbeno koristne komponente neuresničljivo, ker je vprašanje, kdo bi ga bil sposoben voditi.

Socialno podjetništvo je pravi odgovor na obstoječe družbene razmere. Odločitev lastnikov za njegovo uvajanje bi bila zato odgovorna poteza. Pohlep in strah plešeta danes valček kapitalizma in jasno je, da se mora spremeniti takt, če ne ritem. Socialno podjetništvo bi morda lahko pomenilo spremembo takta kapitalizma. Rischard (2002, 65–6) opiše v svoji knjigi 20 globalnih izzivov, od globalnega segrevanja, pomanjkanja vode, vprašanja izobraževanja za vse, globalne arhitekture financ do ilegalnih drog in mednarodnega trga dela. Vprašanje o naši prihodnosti sobivanja na tem planetu je danes ključno.

Svojo vizijo sveta v letu 2050 vidi Yunus kot: "Nikjer na svetu ne bo več revnih, beračev, ljudi brez stalnega bivališča niti otrok ulic. Vsaka država bo imela muzej revščine. Svetovni muzej revščine bo v zadnji državi, ki bo odpravila revščino" (Yunus 2010, 255).

In poziva: "Hoteli smo na Luno: tja smo tudi prišli. Uresničimo tisto, kar hočemo uresničiti. Če nečesa ne uresničimo, je to zaradi tega, ker temu nismo posvetili vseh svojih zmožnosti. Ustvarjamo tisto, kar hočemo" (Yunus 2010, 278). Socialno podjetništvo je priložnost bogatih:

*Statusni simbol nove elite niso več jahte, dvorci ali letala, temveč filantropija in nove ideje za preoblikovanje sveta. George Soros je vzornik in pionir družbeno angažiranih milijarderjev, ki so se danes spremenili v pravo gibanje. V zadnjem času smo lahko veliko brali o dobrodelnem projektu ustanovitelja Microsofta Billa Gatesa in naložbenika Warrena Buffeta, v katerem sta pozivala 400 najbogatejših Američanov, naj se obvežejo, da bodo večino svojega bogastva za življenja ali po smrti darovali v filantropske in humanitarne namene. Tako naj bi zbrali več kot 600 milijard ameriških dolarjev. Pobudi so se že pridružili ustanovitelj Facebooka Mark Zuckerberg, Ted Turner, ustanovitelj CNN, newyorški župan Michael Bloomberg, soustanovitelj Oracla Larry Edison, režiser George Lucas in mnogi drugi. Buffet je doslej že daroval 99 odstotkov od svojega, menda 47 milijard dolarjev vrednega premoženja, večinoma fundaciji zakoncev Gates, ki pomaga državam v razvoju.*

*Vsak bogataš ima dandanes že svojo dobrodelno organizacijo: zavarovalniški in nepremičninski mogotec Eli Broad, ki je eden večjih zbirateljev sodobne umetnosti na svetu, je postal vpliven podpornik za raziskave izvornih celic. Kanadčan Jim Balsillie, predsednik družbe Research In Motion, je ustanovil zasebno organizacijo za reševanje mednarodnih zadev ... Novinar Matthew Bishop in Michael Green sta ta pristop v knjigi z istim naslovom poimenovala filantropkapitalizem. Filantropija je menda vedno popularnejša med milijarderji na Kitajskem, v Indiji in državah nekdanje Sovjetske zveze, saj odpira vrata do elitnih krožkov novih super elit in ponuja nove poslovne priložnosti (Štaudohar 2011).*

Socialno podjetništvo je lahko orodje, da pridemo do sanj. In hkrati je lahko tudi orožje proti tistim, ki sanj ne delijo z nami. Tako zelo preprosto je to. Vse skupaj je stvar odločitve, razumevanja pomena sodelovanja in soočenja vsakega z odgovornostjo. Vsak lahko, če želi.



## 8 LITERATURA

1. 3MUHE Pravična trgovina. Dostopno prek: <http://www.3muhe.si/?subpageid=94> (25. 8. 2009)
2. Aras, Güler in David Crowther. 2009. *Towards truly global markets; Discussion Papers in Social Responsibility No 0901*. Dostopno prek: [www.socialresponsibility.biz/discuss1.pdf](http://www.socialresponsibility.biz/discuss1.pdf) (25. 8. 2009).
3. Ashoka Facts. *Ashoka Innovators for the Public*. Dostopno prek: <http://www.ashoka.org/facts> (14. 5. 2010).
4. Berce, Jaro, Tratnik, Monika, Kuntarič-Hribar, Irena in Ferdo Rečnik. 2008. Z vetrom napredka v jadrih na poti k razvitim državam. *Delo*, 8–9 .
5. Bertoncej, Maruša. 2010. "Gazele" socialnega podjetništva. *Dnevnik*, 27. julij. Dostopno prek: [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042375341](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042375341) (27. 9. 2010).
6. Bobinac, Franjo. 2009. Energija odločnosti namesto moči strahu. *MQ Revija Združenja Manager*.
7. Buffet, Warren. 2010. My philanthropic pledge. *Fortune*, 16. junij. Dostopno prek: [http://money.cnn.com/2010/06/15/news/newsmakers/Warren\\_Buffett\\_Pledge\\_Letter.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2010/06/15/news/newsmakers/Warren_Buffett_Pledge_Letter.fortune/index.htm) (25. 11. 2010).
8. Bohinc, Rado. 2005. *Osebe javnega prava*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Borestein, David. 2004. *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford Press.
10. Brezovnik, Boštjan. 2008. *Izvajanje javnih služb in javno-zasebno partnerstvo*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila (*Lex Localis*).

11. Bunc, Mirko, Kovač, Zdenka in Tina Kociper. 2007. *Socio-ekonomska analiza ter analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju v tretjem sektorju in družbenem podjetništvu v Sloveniji*. Ljubljana: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
12. Burke, Doris. 2010. The \$600 billion challenge. *Fortune*, 16. junij. Dostopno prek: <http://features.blogs.fortune.cnn.com/2010/06/16/gates-buffett-600-billion-dollar-philanthropy-challenge/> (25. 11. 2010).
13. CNVOS, Divjak, Tina. 2011. Elektronska korespondenca (12.2.2011).
14. Dearlove, Des. 2004. Jeff Skoll: Socialno podjetništvo bo veliko gibanje 21. stoletja. *Finance*, 9. Avgust. Dostopno prek: [http://www.finance.si/95593/Jeff\\_Skoll\\_Socialno\\_podjetni%20bo\\_veliko\\_gibanje\\_21\\_stoletja](http://www.finance.si/95593/Jeff_Skoll_Socialno_podjetni%20bo_veliko_gibanje_21_stoletja) (5. 10. 2010).
15. Dernovšek, Igor. 2010. Prva socialno-podjetniška gostilna: V njej bodo zaposleni mladostniki s čustvenimi in vedenjskimi motnjami. *Dnevnik*, 30. junij. Dostopno prek: [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/1042370462](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042370462) (22. 9. 2010).
16. Dimovski, Vlado. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: PLANET GV d.o.o.
17. Friedman, Thomas Loren. 2008. *Hot, flat, and crowded*. London: Penguin Group.
18. Gentile, Mary. 2002. *Social Impact Management and Social Enterprise: Two Sides of the Same Coin or a Totally Different Currency?*. Dostopno prek: [www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm) (15.9.2004)
19. Gergely, Timar. 2008. *Resnično odgovorno podjetje: netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV založba.
20. Gilang, 2007. Dostopno prek: <http://andrigilang.wordpress.com/2007/10/19/muhammad-yunus-did-he-deserves-a-noble/> (13. 8. 2008).

21. *Grameen Bank At a Glance*. Grameen. Dostopno prek: <http://www.grameen-info.org/bank/> (11. 5. 2010).
22. Golob, Urša. 2008. Longitudinalna analiza poročanja o družbeni odgovornosti. V *Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu, 3. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2008*. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
23. Harford, Tim. 2009. *Ekonomist pod krinko*, Tržič: Učila International.
24. *INTEGRA*. Inštitut za razvoj človeških virov. Dostopno prek: [http://www.eu-integra.eu/cms/uploads/media/Koncept\\_socialne\\_ekonomije.pdf](http://www.eu-integra.eu/cms/uploads/media/Koncept_socialne_ekonomije.pdf) (14. 10. 2010).
25. *Jana*. 2009. Protikrizno podjetništvo, 15. julij. Dostopno prek: <http://www.jana.si/aktualno/vroca-tema/Protikrizno-podjetnistvo.html> (18. 12. 2009).
26. Jalušič, Vlasta. 2002. Konec zasebnih neprofitnih zavodov? *Mladina* . Dostopno prek: <http://www.mladina.si/tednik/200213/clanek/trans13/> (10.1.2010).
27. KFU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research. 2007. *Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe, Final Report*. Finland, Vienna: Turku School of Economics.
28. Kolarič, Zinka, Črnak-Meglič Andreja in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
29. Kovač, Bogomir. 2007. Socialne mreže pomoči. *Mladina*. Dostopno prek: [http://www.mladina.si/tednik/200716/clanek/slo-ekonomija--bogomir\\_kovac/](http://www.mladina.si/tednik/200716/clanek/slo-ekonomija--bogomir_kovac/) (23. 2. 2009).
30. Kovač, Nace. 2007. *Socialno podjetništvo*. Dostopno prek: [http://cnvosinfo.civilni-dialog.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2394&Itemid=172](http://cnvosinfo.civilni-dialog.net/index.php?option=com_content&task=view&id=2394&Itemid=172) (12. 3. 2010).

31. Kovač, Zdenka Marija in Franci Klužer. 2010. *Background Report On Social Economy And Social Entrepreneurship In Slovenia, Second Draft, Prepared For OECD.*
32. Kozdorec, Danilo. 2008. *Socialno podjetništvo ali kako dobiti nazaj ribiško palico*, 31. december. Dostopno prek: <http://www.prihodnost.org/2008/12/socialno-podjetnistvo-ali-kako-dobiti-nazaj-ribisko-palico/> (12. 3. 2011).
33. Kramberger, Anton. 2010. Okoliščine in pogoji nesocialne ekonomije (v Sloveniji). *Konferenca Socialno podjetništvo – izzivi in perspektive*, 10. december. Dostopno prek: <http://www.socialnipodjetnik.net/upload/files/Nesocialna%20ekonomija%20%28MS%20Kramberger%29.pdf> (15. 3. 2011).
34. Kravcar, Sonja. 2005. *Socialno podjetništvo*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
35. Lesar, Irena. 2002. *Med iskanjem in izbiro smisla*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
36. MusekLešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana, Inštitut za psihologijo osebnosti.
37. Mair, Johanna, Robinson, Jeffrey in Kai Hockerts. 2006. *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
38. Marn, Urša. 2009. Zlato ali plemenito. *Mladina*. Dostopno prek: [http://www.mladina.si/tednik/200945/zlato\\_ali\\_plemenito](http://www.mladina.si/tednik/200945/zlato_ali_plemenito) (10. 01. 2010).
39. Yunus, Muhammad. 2010. *Novemu kapitalizmu naproti: Socialno podjetništvo za svet brez revščine*. Ljubljana: Učila.
40. Nicholls, Alex. 2006a. *Social Entrepreneurship*. New York: Oxford University press.

41. Nicholls, Alex. 2006b. *Fair trade: market driven etical consumption*. London: Sage Publications.
42. Obama, Barack. 2008. *Pogum za upanje: misli o obnovi ameriškega sna*. Ljubljana: Sanje.
43. Perčič, Aleš, Javornik, Lojze, Pikon, Rok in Tanja Smrekar. 2009. Nekateri slovenski bogataši so z veseljem povedali, komu pomagajo z denarjem, toda sumljivo veliko jih sploh ni odgovorilo. *Finance*, 6. november. Dostopno prek: <http://www.finance.si/262664/O-dobrih-delih-ve%E8ina-mol%E8i-ali-pa-teh-ni?sort=asc> (19. 3. 2011).
44. Petkovšek, Jana. 2008. Socialno podjetništvo je pri nas šele v povojih. *Dnevnik*, 3. oktober. Dostopno prek: [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042279332](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279332) (2. 3. 2010).
45. Petrovčič, Vida. 2005. Zmeda glede vloge socialnega podjetništva. *Podjetnik*, julij. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=314&ClanekID=2501> (13. 4. 2009).
46. Pirc, Vanja. 2010. Družbeno koristna podjetja. *Mladina*. Dostopno prek: [http://www.mladina.si/mednik/201017/druzbeno\\_koristna\\_podjetja](http://www.mladina.si/mednik/201017/druzbeno_koristna_podjetja) (15. 9. 2010).
47. *Podjetnik*. 2006. Romi in socialno podjetništvo. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3252> (12. 2. 2009).
48. *Pravo. Leksikon Cankarjeve založbe*. 2003. Druga razširjena in spremenjena izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba
49. Črnak Meglič, Andreja in skupina poslank in poslancev. 2010. *Predlog zakona o socialnem podjetništvu*. Dostopno prek: [http://www2.gov.si/zak/Pre\\_Zak.nsf/02fbf6e77034b9acc12566160029fac9/81bef3e6b35a0ccac125776d004141a3?OpenDocument](http://www2.gov.si/zak/Pre_Zak.nsf/02fbf6e77034b9acc12566160029fac9/81bef3e6b35a0ccac125776d004141a3?OpenDocument) (22. 10. 2010).

50. Salecl, Renata. 2009. Revščina kot izbira. *Delo*, 5. september. Dostopno prek : <http://www.delo.si/clanek/87682> (22. 10. 2010).
51. Rischard, Jean Francois 2002. *High Noon: Twenty global issues, Twenty years to solve them*. New York: Basic Books.
52. Rus, Veljko. 2009. *Tretja pot med antikapitalizmom in postsocializmom*. Ljubljana: Založba Sophia.
53. *Forbes*. 2009. Sixty Million Reasons To Love Your Boss. Dostopno prek: [http://www.forbes.com/2009/04/29/leonard-abess-bonus-entrepreneurs-management-wharton.html?feed=rss\\_entrepreneurs](http://www.forbes.com/2009/04/29/leonard-abess-bonus-entrepreneurs-management-wharton.html?feed=rss_entrepreneurs) (25. 8. 2009).
54. *Sklad-dela Zasavje*. 2008. Dostopno prek: <http://www.skladdela-zasavje.si/sklad-dela/> (22. 5. 2010).
55. Kerlin, Janelle. 2006. *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. Washington: International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
56. Matica, Vanja. 2007. *Socialno podjetništvo - Tema za 21. Stoletje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. *Izobilje*. Spodbujajmo socialno podjetništvo. Dostopno prek: <http://www.facebook.com/group.php?gid=199126495436> (7. 4. 2010).
58. Šarotar Žižek, Simona, Maučec Martina. 2008. Odnosi z javnostmi in družbena odgovornost. V *Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu, 3. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2008*. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
59. Štaudohar, Irena. 2011. Bogataši iz Galtove globeli. *Delo*, 15. januar. Dostopno prek: <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/bogatasi-iz-galtove-globeli.html> (22. 2. 2011).

60. Strniša, Erna. 2010. Usmerjenost le v takojšen dobiček med ljudmi ustvarja nezadovoljstvo. *RTV Slovenija*, 23. maj. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/usmerjenost-le-v-takojšen-dobicek-med-ljudmi-ustvarja-nezadovoljstvo/230817> (14. 7. 2010).
61. Šmuc, Sonja. (2007) Raziskovalec družbe managementa. *MQ Revija Združenja Manager*, marec 2007 (2): 8–11.
62. Trupi, Terezija. 2002. *Socialno podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
63. Turk, Dejan. 2009. Kanček vesti, Osebna stran managementa. *MQ Revija Združenja Manager*, marec 2009 (10): 82.
64. Vaupot, Marjeta. 2009. *Socialno podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Vesel, Jadranka. 2010. Socialna ekonomija kot alternativa ali le socialno podjetništvo. *Vest*, 27. avgust. Dostopno prek: <http://www.vest.si/2010/08/27/socialna-ekonomija-kot-alternativa-ali-le-socialno-podjetnistvo/> (9. 10. 2010).
66. Vojnovič, Maja. 2009. Socialna blaginja ni nujno strošek. *MQ revija združenja Manager*, 70–1. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2651/SOCIALNA%20BLAGINJA%20NI%20NUJNO%20STRO%C4%B9%C2%A0EK.pdf>.
67. *World Business Council for Sustainable Development*. Dostopno prek: <http://www.wbcds.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MQ&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu> (11. 3. 2010).
68. *Zakon o socialnem podjetništvu (ZsocP)*. Ur. L. RS 20/2011 (18. 3. 2011). Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>.

69. *Zakon o zavodih (ZZ)*, Ur. l. RS št. 12/91, 17/91, 8/96, 36/2000 (30. 3. 1991).
70. *Zavod Ypsilon. 2010a*. Dostopno prek: <http://ypsilon.si/predstavitev/> (12. 7. 2008).
71. *Zavod Ypsilon. 2010b*. Dostopno prek: [http://ypsilon.si/predstavitev/o\\_nas/](http://ypsilon.si/predstavitev/o_nas/) (12. 7. 2008).
72. Zadek, Simon. 2006. The Logic of Collaborative Governance, Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract. v *Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 17*. Dostopno prek: [www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/ .../workingpaper\\_17\\_zadek.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/.../workingpaper_17_zadek.pdf) (9. 10. 2010).
73. Zhexembayeva, Nadya. 2008. Posel, družba in vsi vmes: trendi 21. stoletja in njihov pomen za PR-stroko. V *Odgovornost v komuniciranju: Med realnostjo in idealom, Zbornik 12. Slovenske konference o odnosih z javnostmi*, ur. N. Postružnik, Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.



## **PRILOGE**

### **Priloga A: Vprašanja anketa**

1. Odkljukajte, če ste za pojem že slišali.
2. Označite tistega, za katerega ste slišali najpogosteje v zadnjem letu dni.
3. Kako bi definirali socialno podjetništvo?
4. Poznate kakšnega socialnega podjetnika ali podjetje?
5. Katero slovensko podjetje bi po vašem mnenju lahko začelo razvijati socialno podjetništvo? Kako?
6. Katera pravna oblika je po vašem mnenju najbolj primerna za socialno podjetje?
7. Lahko socialno podjetništvo predstavlja zametek novega družbenega reda?

### **VPRAŠANJA ZA POSLOVNI SVET**

8. Bi lahko v vašem podjetju začeli z usmeritvijo v socialno podjetništvo?
9. Kdo bi moral po vašem mnenju o tem odločati?
10. Kakšne koristi in kakšne slabosti bi po vašem mnenju imelo vaše podjetje, če bi se odločili, da začnete razvijati socialno podjetništvo znotraj vašega podjetja?

## **Priloga B: Vprašanja za poglobljeni intervju**

1. Katerega od naštetih pojmov ste slišali najpogosteje v zadnjem letu dni? (družbena odgovornost, trajnostni razvoj, humanitarno razvojna pomoč, socialno podjetništvo)
2. (Če ni odgovor socialno podjetništvo) Ste že slišali za pojem socialnega podjetništva?
3. Kako bi ga definirali?
4. Poznate kakšnega socialnega podjetnika v tujini?
5. Kaj pa pri nas?
6. V Sloveniji je v pripravi zakon o socialnem podjetništvu. Vam je to znano?
7. (Če da) Imate kakšen komentar nanj?
8. Nobelov nagrajenec Yunus pravi, da socialno podjetje lahko opredelimo kot podjetje, ki ne ustvarja izgub in ne deli dividend. Dodaja socialno vrednost trgu. Podjetja ne ustvarjajo dobička, presežke namenjajo nadaljnjemu razvoju. Če upoštevamo to, kdo bi bil lahko v Sloveniji pobudnik socialnega podjetništva?
9. Kaj pa gospodarstvo? Glede na to, da Yunus pravi, da lahko socialno podjetje dolgoročno vrne začetni kapital investitorju, me zanima, če bi bilo vaše podjetje pripravljeno začeti socialno podjetje?
10. (Če da) Yunus je v Bangladešu z multinacionalno Danone postavil tovarno za proizvodnjo jogurtov za revne. Kakšna bi bila vaša ideja, kaj bi lahko v to smer naredilo podjetje, ki ga vodite?
11. Dve vrsti socialnega podjetništva poznamo. Prvo želi imeti fokus na družbene koristi. Ne na maksimiranju dobička. O tem sva govorila. Druga vrsta podjetji pa je taka, da si želijo klasično maksimirati dobiček, vendar je podjetje v lasti revnih ljudi. Kako gledate na to?
12. Če smo konkretni, bi bilo možno, da bi 20 % delnic vašega podjetja namenili socialno ogroženim ljudem v Sloveniji? Podjetja ne bi smeli prodati, bi pa lahko imeli koristi od dividend.
13. Kakšne bi bile po vašem mnenju koristi, ki bi jih imeli kot podjetje, če bi se delno usmerili v socialno podjetje?

14. Kje pa vidite največje ovire?
15. Kdo bi po vašem mnenju poleg vas moral podpreti idejo o tem, da se podjetje strateško usmeri s kakšno dejavnostjo v socialno podjetništvo?
16. Veliko je govora o skladu tveganega kapitala za socialna podjetja. V Sloveniji smo sicer glede tega še daleč. A vendar, bi bili pripravljeni podpreti razdelano idejo, ki bi šla v smer socialnega podjetja, vložiti vanjo začetni kapital, če bi bila skladna z vrednotami, poslanstvom in ciljem vašega podjetja?
17. Vprašanje je tudi izobraževanje na tem področju. Verjetno še niste zasledili kakšnega poglobljenega izobraževanja v smer sodelovanja slovenskega gospodarstva pri razvoju socialnega podjetništva.
18. Po vsem, kar sva govorila, me zanima, če je po vašem mnenju lahko socialno podjetništvo zametek nekega novega družbeno političnega sistema?
19. Kdo v Sloveniji bi po vašem mnenju lahko kot prvi v gospodarstvu začel razvijati socialno podjetje? Konkretno.
20. Kako vpliva na vse skupaj kriza – je lahko priložnost?
21. In še čisto za konec, kakšne so po vašem mnenju, v %, možnosti, da se boste v naslednjih treh letih lotili projekta socialnega podjetja?

## **Priloga C: Poglobljeni intervjuji s predstavniki slovenskega gospodarstva**

### **Bisol d. o. o., predsednik uprave**

BISOL je edino slovensko podjetje, ki na industrijski ravni proizvaja fotonapetostne module najvišje kakovosti. Inovativno in ambiciozno podjetje ima bogate mednarodne izkušnje na področju proizvodnje kristalno silicijevih fotonapetostnih modulov, ki so osnovni gradniki sončnih elektrarn. S svojo najsodobnejšo tehnologijo se je BISOL v svetu uveljavil kot vrhunsko podjetje, usmerjeno k potrebam strank in se širi na mednarodni trg. Kot je povedal predsednik uprave, je Bisol eno izmed najuspešnejših slovenskih podjetij, ki se lahko ponaša s silovito rastjo. V samo dveh in pol letih poslovanja je podjetje z ustanovnim kapitalom 8.763 evrov uspelo ustvariti samo v letu 2008 več kot 20,5 milijona evrov prometa, pretežno na mednarodnem svetovnem trgu.

Pogovor je potekal 1. oktobra 2010..

Vprašanje: Katerega od naštetih pojmov ste slišali najpogosteje v zadnjem letu dni - družbena odgovornost, trajnostni razvoj, humanitarno razvojna pomoč ali socialno podjetništvo?

Odgovor: "Največkrat sem slišal za trajnostni razvoj. Je pa tako, da je tudi vse ostalo povezano z njim. Glede socialnega podjetništva menim, da je treba okolju, iz katerega se jemlje, tudi vračati. Naše invalidsko podjetje razumemo kot enega od segmentov, ki kaže na našo družbeno odgovornost. Pri invalidih je sicer storilnost manjša, vendar jim je treba pomagati tudi na tak način.

Vprašanje: V Sloveniji je v pripravi Zakon o socialnem podjetništvu. Vam je to znano?

Odgovor: Slišal sem, vem, ampak žal nimam časa, da bi se s tem ukvarjal.

Vprašanje: Nobelov nagrajenec Yunus pravi, da socialno podjetje lahko opredelimo kot podjetje, ki ne ustvarja izgub in ne deli dividend. Dodaja socialno vrednost trgu. Podjetja ne ustvarjajo dobička, presežke namenjajo nadaljnjemu razvoju. Kaj menite o tem?

Odgovor: S tako interpretacijo se delno strinjam, še vedno masa denarja obstaja, vprašanje pa je, kakšni so denarni tokovi. Kako se porabi denar, to je vprašanje. Osebnostno zagovarjam, da je najbolje ustvariti dodano vrednost, in to neposredno z investicijo v opremo, v družbene in socialne izboljšave, v kombinacijo. Podjetništvo gre skozi različne faze. Nekatere prioritete so v določenem času bolj, v drugem manj pomembne".

Vprašanje: Mohamed Yunus je v Bangladešu z multinacionalno Danone postavil tovarno za proizvodnjo jogurtov za revne. Kakšna bi bila vaša ideja, kaj bi lahko v to smer naredilo podjetje, ki ga vodite?

Odgovor: Verjetno se bomo lahko šli podjetništvo na tovrsten način, ko bomo dovolj močni in suvereni. Verjamem, da je tako poslovanje zanimivo za bolj zrele panoge, kjer so tržni deleži razdeljeni. To predstavlja neke vrste marketing in pomaga pri boju na trgu. Pri nas je realnost taka, da če bi se ukvarjali preveč s takimi posli, bi lahko drugi hitro poskrbeli, da mi ne bi bili več konkurenčni. V bodoče pa gotovo vidim tovrstne možnosti. Drži namreč, da je naša branža, fotovoltaika, zanimiva in primerna za tretji svet.

Vprašanje: Dve vrsti socialnih podjetij poznamo. Prva se osredotočajo na družbene koristi in ne na maksimiranje dobička. Druga, v lasti revnih ljudi, si prizadevajo klasično maksimirati dobiček. Kako gledate na to?

Odgovor: Upam, da revni ne dobijo podjetja, ki je slabo in sploh nima dobička. Zavedati se moramo, da je za lastnike, ki imajo naložbo, pomembno, kakšno donosnost ustvarja podjetje, kajti samo z ustrezno donosnostjo imajo lahko zaposleni ustrezne plače.

Vprašanje: Kakšne so po vašem mnenju prednosti podjetij, ki so usmerjena v socialno podjetništvo?

Odgovor: Prednosti so gotovo v bolj prijaznem in manj stresnem delovnem okolju. Ob tem pa je vprašanje, kako zagotoviti konkurenčnost. To je tako, kot če bi se rekreativni športnik odločil, da bo nastopil na olimpijskih igrah. Zaplete se lahko predvsem takrat, ko pride do problema. Če imamo čisto ekonomijo, vemo, kdo je lastnik. Njegov interes je jasen in krivca hitro se najde.

Vprašanje: Bi bili v vašem podjetju pripravljene soustvariti sklad tveganega kapitala za socialno podjetništvo? Podpreti razdelano idejo za ustanovitev socialnega podjetja in vložiti vanjo začetni kapital, če bi bila skladna z vrednotami, poslanstvom in ciljem vašega podjetja?

Odgovor: Moje trdno prepričanje je, da tveganega kapitala pri nas ni. 80 % dajemo v naložbe, ki ne bodo uspele. Če ustanavljaš sklad, se moraš zavedati, da z desetimi milijoni ne moreš storiti nič. V takem obsegu socialnih skladov ni smiselno ustanavljati. Pri večjem obsegu pa si to, resnici na ljubo, težko predstavljam. Idejo bi načeloma podprl, videti pa bi bilo potrebno, ali

si to lahko privoščimo ali ne. Rešitev vidim predvsem prek marketinga, kar si lahko privoščijo predvsem velika podjetja.

Vprašanje: Ali je po vašem mnenju socialno podjetništvo lahko zametek nekega novega družbeno političnega sistema?

Odgovor: Ko gledam na prihodnost, verjamem, da se bo svet gotovo spremenil, vendar ne v smislu in smeri socialnega podjetništva. Zgodila se bo sprememba norm, s tem tudi podjetja. Po mojem mnenju bo to mešanica med današnjim sistemom in socialnim podjetništvom. Če bi šli samo v smer socialnega podjetništva, bi se po mojem mnenju spet približevali socializmu. Ekonomija ima veliko prednost, gre za trdo znanost. Je pa res, da danes vsi iščemo le svojo korist, ob tem pa pozabljamo na sosede.

Vprašanje: Kakšne so po vašem mnenju, v odstotkih, možnosti, da se boste v naslednjih treh letih lotili projekta socialnega podjetja?

Odgovor: Verjamem, da imamo mi dobro socialno podjetje. Tako vidim naše invalidsko podjetje. Zakaj ga imamo? Koristimo olajšave države, s tem poskrbimo za konkurenčnost, poskrbimo pa tudi za to, da imajo invalidi zaposlitev.

## **Gorenje d. d., predsednik uprave**

Intervju je potekal 18. oktobra 2010 v Velenju.

Vprašanje: Katerega od naštetih pojmov ste slišali najpogosteje v zadnjem letu dni - družbena odgovornost, trajnostni razvoj, humanitarno razvojna pomoč ali socialno podjetništvo?

Odgovor: Najpogosteje se sliši pojem družbena odgovornost, med politiki pa je najbolj priljubljen pojem trajnostni razvoj. Za socialno podjetništvo sem slišal in o tem tudi nekaj prebral. Tako kot ga razumem jaz, je to še vedno podjetništvo, ki ima vse izzive normalnega podjetništva – iskanje trga, produkta, boja za kupca ... Hkrati pa izraz socialno pomeni, da dobiček ni edini, ključni cilj, vsaj ni na prvem mestu. Zavzema se še za druge vrednote, ki jih podjetništvo skuša doseči. Gre za temo, ki nam je v Gorenju blizu, saj opazujemo veliko brezposelnost v Evropi in jo občutimo tudi sami s spremenjenimi vzorci nakupovanja.

Vprašanje: Poznate kakšno socialno podjetje pri nas ali v tujini? Ste slišali, da se pripravlja Zakon o socialnem podjetništvu?

Odgovor: Zgledov socialnih podjetij ne poznam, za pripravo zakona sem pa že slišal.

Vprašanje: Kdo je po vašem lahko pobudnik za ustanovitev socialnega podjetja?

Odgovor: Mogoče se bo slišalo čudno, ampak primerna so mnoga podjetja. Vsa tista podjetja, ki imajo deležniški vidik, imajo v sebi del socialnega podjetništva. Gorenje seveda skrbi za interese lastnikov, vendar nam je pomembno ravnotežje odnosov z vsemi deležniki. Seveda stremimo za dobičkom in primernimi dividendami za lastnike, vendar moramo razumeti, da je ključ v razvoju podjetja in skrbi za zaposlene. Trdim, da imajo vsa družbeno odgovorna podjetja del socialnega podjetništva v sebi. Ne smemo razmišljati zgolj o določenih panogah in določenih podjetjih - vsa podjetja so lahko primerna. Vendar je treba iti po vrsti: vrednote, politika, okolje, zakonodaja.

Vprašanje: Bi bilo Gorenje pripravljeno uvesti socialno podjetništvo? Ste o tem razmišljali?

Odgovor: Doslej še nismo razmišljali. O tem bo možno razmišljati, če bo zakon sprejet in bo privlačen. Zavedati se moramo, da v Sloveniji, zaradi neugodne socialne zakonodaje, v tem trenutku ni veliko možnosti za razmah socialnega podjetništva.

Vprašanje: Ali vidite revne ljudi kot lastnike v socialnem podjetju?

Odgovor: Vprašanje je, ali je to smiselno. Sem za to, da se povečuje dobiček in odpira lastnina, ampak zagovarjam, da jo moramo odpreti za ljudi, ki imajo znanje, prave ideje. Revščina sama po sebi ne more biti kriterij za pridobivanje lastnine.

Vprašanje: Katere so po vašem mnenju prednosti usmerjanja v socialno podjetništvo?

Odgovor: S stališča potrošnikov bi imela takšna usmeritev pozitiven odnos do blagovne znamke. Pozitiven učinek vidim tudi pri zaposlovanju, če bi nam s tem uspelo mobilizirati tiste, ki so danes izločeni, revni in nimajo priložnosti. Žal to ni čisto enostavno. Treba je najprej postaviti nek zakonodajni okvir, da ne zaidemo iz ene skrajnosti v drugo. Ne smemo iti v smer, da bi revni odvzemali najbolj sposobnim in jim onemogočali, da uspejo. Jasno je treba postaviti okvire. Znotraj podjetij bi moral takšno usmeritev potrditi tudi nadzorni svet, najprej pa je potreben premislek vodilnih znotraj uprave o smiselnosti in upravičenosti usmeritve v socialno podjetništvo.

Vprašanje: Bi bila vaša družba pripravljena prispevati kapital k ustanovitvi sklada za socialno podjetništvo?

Odgovor: Hipotetično težko odgovorim. Danes so dobrine močno omejene, finančna sredstva je težko dobiti. Podjetja so zelo osredotočena na denarni tok. Zato je treba takšne ideje in pobude najprej natančno analizirati in se nato primerno odločiti. Na tem področju primanjkuje tudi izobraževanje.

Vprašanje: Kakšne so možnosti, da bi Gorenje ustanovilo socialno podjetje v prihodnjih treh letih?

Odgovor: Poudarjam, da gre zgolj za predpostavko. Če bo stanje takšno, kot je danes, potem je ta možnost manj kot 0,1 %. Če se zadeve spremenijo in spremenimo vrednote, politične strukture in zakonodajo, je možnost večja, do 10 %.

Vprašanje: Menite, da je socialno podjetništvo lahko zametek novega družbenega reda?

Odgovor: Do novega sistema ne more priti brez novih vrednot. To je tek na dolge proge. Ne delam si utvar, da se bo to zgodilo od danes do jutri. Svetovna gospodarska kriza je pokazala marsikaj. Na novo je treba postaviti stvari in ustvariti pravo platformo za političen sistem in znotraj tega tudi kreirati spremembo ekonomije.



## **Mercator IP d. o. o., direktor**

Pogovor z direktorjem podjetja Mercator IP, d. o. o. je potekal 21. oktobra 2010.

Mercator IP predstavlja enega izmed sodobnih konceptov zaposlovanja invalidov, ki delavcem invalidom, kot posebni varovani kategoriji zaposlenih, namenja še posebno skrb.

Sodobna socialna ekonomija namreč ne zanika gospodarske vrednosti te kategorije zaposlenih, česar se zavedajo tudi v podjetju Mercator IP, d. o. o., Z iskanjem novih kreativnih rešitev, razvijanjem ustreznih menedžerskih veščin in s sposobnostjo rabe različnih vzpodbud, ki jih zagotavlja sodobna družba, poskušajo gospodarno izrabiti njihove delovne in ustvarjalne zmožnosti.

V družbi Mercator IP, d. o. o. tako z iskanjem oz. razpršitvijo dejavnosti, prilagoditvijo delovnih mest in usposabljanjem oz. izobraževanjem invalidov ponujajo nove priložnosti njihovega umeščanja v ekonomiko poslovanja podjetja.

Pogoj za spremembo ravnanj na področju zaposlovanja invalidov je prepoznavanje potreb in sposobnosti invalidov, torej ne le tistega, kar invalidi potrebujejo za enakopravno vključevanje v delo in življenje, ampak tudi in predvsem tistega, kar invalidi s svojim delom lahko ponudijo sebi, svoji družini in podjetju. Poleg tega spada ravnanje z invalidi pri delu v področje ustvarjanja blagovne znamke podjetja kot delodajalca, kar je dolgotrajen proces, ki pa dolgoročno zagotavlja boljše kandidate za zaposlitev in lažje kadrovanje.

Vprašanje: Katerega od naštetih pojmov ste slišali najpogosteje v zadnjem letu dni - družbena odgovornost, trajnostni razvoj, humanitarno razvojna pomoč ali socialno podjetništvo? Ste seznanjeni, da je v pripravi Zakon o socialnem podjetništvu?

Odgovor: Socialno podjetništvo je najbolj moderen izraz v zadnjem času, tudi zaradi zakona, ki nastaja. Družbena odgovornost in trajnostni razvoj nista nova izraza,

Kako bi definirali pojem socialno podjetništvo?

Odgovor: Cilj socialnega podjetništva ni dobiček ampak socialna pravičnost. Vse ostale definicije zbledijo ob tej definiciji. Ta definicija postavlja socialnemu podjetništvu precej širok okvir, ga pa tudi zoži. Morda je zanimivo, da je družbena ureditev, ki je veljala pred 20 leti po svoje oblika socialnega podjetništva.

Vprašanje: Poznate kakšno socialno podjetje pri nas in v tujini?

Odgovor: Konkretno težko pokažem s prstom. V Angliji so propadajoče gostinske objekte prevzele kooperative in začele z njimi upravljati. Njihov namen ni ustvarjanje dobička ampak socialna pravičnost. Tam so dobili delo ljudje, na drugi strani pa obujajo tradicijo angleškega podeželja. Pri nas so zametki socialnega podjetništva, a bi težko rekli, da je sploh lahko katera gospodarska družba, ki mora skrbeti za dobiček, socialno podjetje.

Vprašanje: Kaj menite o Zakonu o socialnem podjetništvu?

Odgovor: Zakon o socialnem podjetništvu bi potrebovali že dolgo nazaj. Zakaj je prišel tako pozno? Po mojem mnenju je vzrok, ki sem ga omenil. Zaradi občutka, da je ideja bogokletna, ker lahko razumemo socializem kot del socialnega podjetništva. Takrat dobički niso bili edini fokus gospodarskih družb.

Vprašanje: Kdo bi lahko bil v Sloveniji pobudnik socialnega podjetništva?

Odgovor: Socialnemu podjetništvu ni nedovoljeno ustvarjati dobičke, je pa neetično, da ga deli. Ko govorimo o socialnem podjetništvu, govorimo o tretjem stebru, gre za NVO, ki bi morale prevzeti razvoj družbene odgovornosti.

Vprašanje: Zakaj Mercator IP ni popolnoma socialno podjetje?

Odgovor: S tem da zaposluje invalide, se najlaže približamo socialnemu podjetju. Pri socialnem podjetništvu ni pomembno samo, da se ne deli dobiček, pomembno je tudi to, da ga soustvarjajo tisti, ki delajo in sodelujejo. Mercator IP bi lahko definirali kot socialno podjetje, če bi bili lastniki delavci, uporabniki, člani ... To je pomembna razlika. Mi ne načrtujemo delitve dobička, ki ga ustvarjamo, tega reinvestiramo. Lahko sicer skleneš deklarativno raven, da ne boš delil dobička, vendar vprašanje transfernih cen, ki lahko prikrijejo resnico, ostaja. Jaz bi raje uporabljal pojem družbena odgovornost. Mercator se tega zaveda. Ne bi bil prevzeten, če bi rekel, da smo socialno podjetje. Pri tem je pomembna pravna oblika. Mi nismo socialno podjetje, se pa ukvarjamo s socialnim podjetništvom. Verjamem, da socialno podjetništvo dopolnjuje gospodarstvo. Mercator se mora obnašati kot odgovorna organizacija do vseh deležnikov – lastnikov, zaposlenih, kupcev in okolja in to se, vsak dan, vsako leto.

Vprašanje: Kakšne ima koristi podjetje, lo se usmeri v socialno podjetništvo?

Odgovor: Ostaja vprašanje, če podjetje, lastnik, ki je gospodarska družba, sploh preplete usmeritev v socialno podjetje. Jaz pravim, da gospodarska družba, kjer so znani lastniki, ne more sodelovati v socialnem podjetju. Cilj prve je dobiček. Druge ne. Skupna točka je družbena odgovornost, spodbujanje socialnih podjetij. Socialno podjetje ne ovira gospodarstva, ampak ga dopolnjuje.

Vprašanje: Veliko je govora o skladu tveganega kapitala za socialna podjetja. V Sloveniji smo sicer glede tega še daleč. A vendar, bi bili pripravljene podpreti razdelano idejo, ki bi šla v smer socialnega podjetja, vložiti vanjo začetni kapital, če bi bila skladna z vrednotami, poslanstvom in ciljem vašega podjetja?

Odgovor: Sklad kapitala za socialno podjetništvo je skupna točka, ampak vprašanje, kdo bo vlagal vanj. Pomemben cilj gospodarske družbe je plemenitenje kapitala. To je namen tudi lastnikov. To lahko dosegamo samo preko delitve dobička in je v nasprotju s socialnim podjetništvom. Tu je spodbuda države ključna. Zakon o javnem naročanju določa, da imajo invalidska podjetja prednost v postopku javnega naročanja, gre za tako imenovana pridržana naročila, če ne presegajo 5 % cene najcenejšega ponudnika. Problem je, da se javni ponudniki ne poslužujejo takega javnega naročila. Je pa res, da se nekaj na področju socialnega podjetništva dogaja. Imamo konferenco o socialnem podjetništvu. Je pa vse še v povojih.

Vprašanje: Menite, da je socialno podjetništvo lahko zametek novega družbenega reda?

Odgovor: Socialno podjetništvo ni nekaj novega in je tudi daleč od novega družbenega reda. Dejstvo je, da socialno podjetništvo dobro funkcionira kot dopolnitev obstoječega gospodarstva. Vendar mora spodbuda za socialno podjetništvo priti s strani nevladne organizacije, na drugi strani pa je prav, da gospodarske družbe skozi obliko družbene odgovornosti podprejo taka dejanja.

## **Petrol d. d., nekdanji predsednik uprave Petrola d.. d.**

Pogovor s predsednikom uprave Petrola in predsednikom Združenja Manager je potekal 1. oktobra 2010.

Vprašanje: Kaj menite o socialnem podjetništvu?.

Odgovor: Gre za zelo zanimivo temo. Da je razmišljanje o socialnem menedžmentu prisotno, pomeni, da so se v svetu zgodile spremembe. Slovensko gospodarstvo v poslovnih procesih malo zamuja s temami, tako da te teme prihajajo k nam na plano, kar kažejo tudi dogodki Združenja Manager, ko je govora o etiki, vrednotah in ne le rezultatih. Tako da bo ta tema prišla k nam z malo zamude. Slovenija je država, da so ji te teme blizu in je slovenski menedžment odprt za tako diskusijo. Ko govorimo o podjetjih, ki vlagajo brez profita, pomeni, da sta gospodarstvo in država prišla iz krize. To pomeni, da bo v Sloveniji to tema čez kako leto. Gotovo pa je ob izhodu iz krize potrebno iskati nek nov model. Menedžment mora najti nov model vodenja podjetij. Tu se moramo vprašati, zakaj so eni preživeli, drugi ne. Tista podjetja, ki so preživela, morajo biti vzor. Kriza pride ponovno, to gotovo ni zadnja. Naloga strokovnjakov je, da najdejo odgovor, zakaj so podjetja preživela. To kar govorimo vsi, da moramo nižati stroške in povečevati prodajo, je šablona. Realnost pa je tudi drugje. V tem, da so ljudje razumeli, da so se prilagodili in zaupali menedžerjem. V Sloveniji znamo pomagati drugim. Težava je v tem, da je tistih, ki iščejo pomoč več kot tistih, ki dajejo. To dokazuje, da govoriva o pravi temi. Je pa res, da ravno o socialnem podjetništvu najmanj govorimo. .

Vprašanje: Kako bi definirali socialno podjetništvo?

Odgovor: Sem velik pristaš socialnega podjetništva. Nikoli nisem v podjetju, ki sem ga vodil, govoril o dobičku kot cilju. Pehanje za dobiček pomeni na dolgi rok slab izid za podjetje. Dobiček ne more biti edini, skrajni in največji dosežek menedžmenta. Najbolje uspevajo podjetja, ki znajo živeti s svojim krajem. Kljub napadom medijev so se ljudje zavedali, so stisnili zobe in zmagali. Podjetja bi lahko imela še višje dobičke, vendar so se načrtno odločila, da vlagajo v okolje in žanjejo rezultate. So bolj lokalne zgodbe in morda jih nismo znali poimenovati. Morda je to socialno podjetništvo.

Vprašanje: Poznate kakšno socialno podjetje v tujini? Kaj pa doma?

Odgovor: Žal ne poznam socialnih podjetnikov. To ni tema pogovora. Veliko je govora o dobrodelnosti, socialnem menedžmentu pa še ne. Tu bi rad nekaj poudaril. To je v veliki meri odločitev lastnikov. Socialni menedžment je preozek, razširiti ga je treba na lastnika. Mora biti odprtost. Socialno podjetništvo je zgodba lastnikov.

Vprašanje: In komentar na zakon o socialnem podjetništvu?

Odgovor: Jaz ne verjamem v zakone. Tako kot ne morete predpisati dobre ali slabe volje, vetra ali sonca, ne morete predpisati socialnega menedžmenta. To je stvar lastniških struktur in menedžmenta, ne zakonov. Še enkrat poudarjam, lastniki so ključna točka in morajo dati soglasje. To je potrebno začeti v manjših delih velikih podjetij, da se ustvari vzorec in dobra praksa. Potrebno je najti rešitev v kulturi podjetja. Razumeti moramo, da se to lahko izrablja, zato je potrebno definirati pojme, kaj je in kako je. V Sloveniji je težko izvesti take projekte, ker eni govorijo preveč in delajo premalo, problem je tudi medijski linč. Potrebno je najti konsenz, da se ideja promovira, kaj je bistvo (profit, plače, okolje), da ni grenkih priokusov.

Vprašanje: Kaj pa to, da imajo v lasti podjetje revni?

Odgovor: Obstaja praksa? Imate podjetja, ki so v rasti revnih ljudi? To je zelo zapleten mehanizem. Vprašanje upravljanja je na mestu. Ne vem, kako v resnici to deluje. Napaka je v sistemu. Če so ljudje revni in imajo v lasti podjetje, niso revni, ker imajo lastnino. Bi bilo zanimivo preučiti in videti, kaj to pomeni in kakšno je podjetje.

Vprašanje: Bi bil Petrol pripravljen 20 % delnic podjetja nameniti socialno ogroženim ljudem v Sloveniji? Podjetja ne bi smeli prodati, bi pa lahko imeli koristi od dividend.

Odgovor: Petrol ne more dati 20 %, to je vprašanje lastnikov. Drugo kar je, kar je zame večji problem, kaj je zame socialno podjetništvo. Če bi govorili o tej temi deset let nazaj ne bi bili v krizi. Predvsem se je osredotočalo v dobiček. Avtomobilska industrija, trgovina, tekstil, vse tu so obstajali okviri, koliko dobička je normalno glede na promet. Če je bilo podjetje na spodnji meji profita, je bilo blizu krize, če je bilo na vrhu, je bilo za zgled. To so bile splošno znanje meje. Potem pa se je zgodilo to, kar se ne bi smelo zgoditi. Lastniki so zahtevali, da morajo podjetja skočiti iz teh mej. Prej je bilo dobička za 2 %, nato pa je prišla zahteva, da mora biti dobiček 4 %. To je dvakrat več. Menedžment je bil zamenjan, ker je to bil nekdo sposoben narediti. In tako smo prišli sem, kjer smo. Lastniki so sami ustvarili problem, ki ga imajo danes. To je začetek zgodbe. Upam, da smo se naučili v tem času kaj iz te krize. Ni mogoče ustvarjati imaginarnih dobičkov. Lastniki morajo biti zadovoljni z dobički na vrhu amplitude.

Vprašanje: Bi bil Petrol pripravljen vlagati v sklad za socialna podjetja?

Odgovor: Vsekakor bi bili pripravljeni vlagati, saj že danes veliko vlagamo v dobrodelnost. Če se to nadgradi s socialnim podjetništvom in imamo zadaj sliko, smo pripravljeni vlagati tudi v pilotne projekte. Mnogo preveč ljudi je usmerjeno samo v dobiček. Izgubili smo kompas, za dogajanje, ljudi in dogodke. Na koncu ugotovijo, da z dobičkom nimajo kaj, nimajo ga kam vlagati, s kom deliti. Vendar je potrebno biti previden. Na drugi strani so tudi ljudje, ki razmišljajo po svoje. Dobre prakse moramo pripeljati v Slovenijo in predstaviti na nekomplificiran način.

Vprašanje: Ali je po vašem mnenju lahko socialno podjetništvo zametek nekega novega družbeno političnega sistema?

Odgovor: Če bi bilo tako, bi bil jaz pristaš tega. Mislim, da je dovolj prostora, da bi Evropa dolgo, trajnostno živela in imela večjo število zaposlenih. Poglejte si avtomobilsko industrijo. Danes dobimo avtomobil za enako ceno, z več opreme. Ampak to je na račun zaposlenih. Ti so izgubili službo, ampak to so ljudje, ki kupujejo avtomobile. Nihče ne ustvarja s tem dodane vrednosti. Gre za dostojanstvo. Kdor izgubi službo, ne more nuditi družini, kar lahko drug. To vpliva na samozavest, počutiš se manj vreden. To so ljudje, ki so slabše razpoloženi. Mi rabimo pozitivne ljudi, ljudi, ki so dobre volje. Samo tako bomo tudi medijski prostor obrnili v pozitivno smer. Zato je pomembno, da je stopnja brezposelnosti na normalni ravni in da so ljudje zadovoljni.

Vprašanje: Kakšne so po vašem mnenju procentualne možnosti, da se boste v naslednjih treh letih lotili projekta socialnega podjetja?

Odgovor: To je odvisno, koliko bo tema močna, kako se bo o njej govorilo, kako bomo močni. Ena tema se prime, druga ne. To je tema, ki potrebuje soglasje. Bi bil vesel, če bi se razvila, saj sem osebno pristaš te teme.

## **Trimo d. d., direktorica za razvoj kompetenc**

Pogovor je potekal 21. septembra 2010 na sedežu podjetja Trimo v Ljubljani.

Vprašanje: Katerega od naštetih pojmov ste slišali najpogosteje v zadnjem letu dni - družbena odgovornost, trajnostni razvoj, humanitarno razvojna pomoč ali socialno podjetništvo

Odgovor: Najpogosteje se omenja družbena odgovornost. Pogosto se govori tudi o trajnostnem razvoju, humanitarno razvojni pomoči, manj pa o socialnem podjetništvu.

Vprašanje: Kako bi definirali socialno podjetništvo?

Odgovor: Gre za podjetništvo, ki zasleduje najprej družbene cilje. Seveda ustvarja socialno podjetništvo dobiček, ker je to osnova, da se razvija, vendar so v ospredju družbeni cilji.

Vprašanje: Poznate kakšnega socialnega podjetnika v tujini? Kaj pa pri nas? Ste slišali za pripravo Zakona o socialnem podjetništvu?

Odgovor: V tujini to dela bankir revežev. Pri nas nismo imeli širokih akcij, manjše, Marta Turk je zaposlovala ženske, ki niso dobile zaposlitve. Pomagala jim je, da so postale podjetnice. Vidim, da so poskusi, vendar niso trajni. Spominjam se, da so v Zasavju želeli razviti pomoč na domu, ampak tudi to ni trajalo dolgo. To je problem. V Sloveniji nimamo trajnih akcij, povezanih s socialnim podjetništvom.

Vprašanje: Kdo so lahko pobudniki socialnega podjetništva?

Odgovor: Vsakdo je lahko pobudnik socialnega podjetništva. Vsak posameznik, ki želi prispevati k razvoju družbe in seveda vse inštitucije, ki jim je razvoj družbe primarna naloga. In vsi vmesni člani.

Vprašanje: Bi bil Trimo pripravljen uvesti socialno podjetništvo? Ste o tem razmišljali?

Odgovor: Tudi mi smo šli v ta korak, podpirali nore ideje. Je pa realnost taka, da smo morali nehati. Večno ostaja vprašanje, kako del sredstev vračati nazaj v okolje. V različna okolja, kako podpirati ogrožene skupine. Ta ideja je prišla celo od zaposlenih. Vendar je finančna kriza prispevala k temu, da smo morali postaviti prioritete drugje in žal se ta ideja še ni implementirala. So pa bile še druge ideje, ampak ker jih nismo objavili, mi podrobnosti niso znane in bi jih morali potegniti iz predala.

Vprašanje: Dve vrsti socialnih podjetij poznamo glede na Yunusovo teorijo. Prva se osredotočajo na družbene koristi in ne na maksimiranje dobička. Druga, v lasti revnih ljudi, pa želijo klasično maksimirati dobiček. Kako gledate na to?

Odgovor: Zdi se mi, da gre za zanimivo idejo. Vzporednico bi lahko postavili tudi z lanskoletno Nobelovo nagradjenko, ki trdi, da zna skupnost bolje opraviti z naravnimi viri kot posameznik. Bi bilo pa za tak poizkus potrebno uskladiti mehanizme odločanja in poenostaviti bi morali tudi sodelovanje. Ampak verjamem, da bi znalo iti v pravo smer. Res zanimivo. Ampak resnično, najprej bi rabili jasna pravila, jasne sankcije in jasen način odločanja.

Vprašanje: Bi bil Trimo pripravljen 20 % delnic podjetja nameniti socialno ogroženim ljudem v Sloveniji? Podjetja ne bi smeli prodati, bi pa lahko imeli koristi od dividend.

Odgovor: Zakaj pa ne? Mi vidimo koristi predvsem v tem, da pomagamo razvijati okolje. Tisti, ki je vpet v okolje, ima več možnosti. Največjo oviro pa vidim v tem, da različni deležniki ozkogledno menijo, da se tega ne da razviti. Tu vidim največjo oviro, nekakšen strah. Je pa res, da o tem ne morejo odločati samo zaposleni. Če dajo ta denar zaposleni, potem lahko odločajo oni. Uprava je lahko pobudnik in akter, vendar lahko uprava ob podpori nadzornega sveta to idejo podpre samo z lastnimi sredstvi ali s sredstvi podjetja. Seveda lahko to podprejo lastniki, če dajo del svoje lastnine v upravljanje. Meni bi bilo najbolj simpatično, da to rečejo zaposleni in naredijo posebno podjetje.

Vprašanje: Je to možno?

Odgovor: Dokler ne poizkusimo, ne vemo. Razmišljam. Če vodstveni kader ni proti, kje ima uprava proste roke, da bi to naredila brez soglasja lastnikov? Ne more, ker ne moreš razpolagat z lastnino, če ni tvoja. Gre torej za velik projekt različnih deležnikov.

Vprašanje: Veliko je govora o skladu tveganega kapitala za socialna podjetja. V Sloveniji smo sicer glede tega še daleč. A vendar, bi bili pripravljeni podpreti razdelano idejo, ki bi šla v smer socialnega podjetja, vložiti vanjo začetni kapital, če bi bila skladna z vrednotami, poslanstvom in ciljem vašega podjetja?

Odgovor: Če govorimo o vložku kapitala, potem je verjetno naš odgovor pritrdilen. Pripravljeni bi bili sodelovati v takem projektu, seveda mora biti zelo razdelan. Zelo



pomembno je, da so vrednote jasne in skupne vsem, ki vlagamo na ta način. Je pa znanja na tem področju malo, tudi izobraževanj nismo zasledili na temo socialnega podjetništva.

Vprašanje: Kolikšna je verjetnost (v %), da bi se v naslednjih 3 letih lotili projekta socialnega podjetništva? Kdo vse v gospodarstvu, bi lahko razumel ta koncept?

Odgovor: Kakšnih 15 %. Koncept pa bi razumeli različni, tisti, ki imajo sredstva in interes za poslovanje. Tudi storitvene dejavnosti. Turizem vidim kot eno zanimivo področje, na primer sistem rezervacij. Trimo vidi priložnost predvsem na področju bivanjskih razmer, sicer bolj zunaj EU. Indija je gotovo zanimiv potencialen trg.

Vprašanje: Ali bi bilo socialno podjetništvo po vašem mnenju lahko zameetek novega družbenega sistema?

Odgovor: Prav o zameetku novega sistema je prehitro govoriti, ko je to šele na nivoju ideje. Je pa to ena od poti, ki pomaga združevati dva nasprotujoča si cilja – poslovni in družbeni. Ljudje morajo začeti prevzemati odgovornost. Ne smejo čakati, da jim bo kdo pomagal, ampak morajo sami videti priložnosti v možnostih.