

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DRUŽBENE INOVATIVNOSTI V SLOVENSKIH
SOCIALNIH PODJETJIH**

Ljubljana, 9. september 2020

NEŽA CERAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Neža Cerar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza družbene inovativnosti v slovenskih socialnih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije (RS);
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SOCIALNO PODJETNIŠTVO	2
1.1 Opredelitev in značilnosti podjetništva	2
1.2 Opredelitev in elementi socialnega podjetništva	4
1.2.1 Socialni podjetnik	5
1.2.2 Socialno podjetje	7
1.2.3 Socialna ekonomija	8
1.3 Regulacija, politični sistem in finančna podpora socialnega podjetništva v EU in Sloveniji	10
1.3.1 Zakonska ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji	11
1.3.2 Pravno-organizacijska ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji	12
2 DRUŽBENA INOVACIJA	13
2.1 Opredelitev in značilnosti inovacije	14
2.2 Opredelitev in značilnosti družbene inovacije	14
2.3 Družbena inovacija v EU	16
3 PROCES URESNIČEVANJA DRUŽBENE INOVACIJE	17
3.1 Spodbude, navdih (inspiracije), diagnoze	18
3.2 Predlogi, ideje in rešitve	19
3.3 Prototipi in testiranje (preizkušanje)	19
3.4 Ohranjanje, vzdrževanje, trajnost	20
3.5 Širjenje, rast	20
3.6 Sprememba sistema	21
4 RAZISKAVA DRUŽBENE INOVATIVNOSTI V SLOVENSKIH SOCIALNIH PODJETJIH	21
4.1 Uporabljene raziskovalne metode	21
4.2 Potek raziskave	22
4.3 Izbor in proces vzorčenja	22
4.4 Kratka predstavitev izbranih podjetij	26
5 REZULTATI RAZISKAVE	27
5.1 Socialno podjetništvo	27
5.1.1 Status socialnega podjetja	28

5.1.2	Prednosti in slabosti statusa socialnega podjetja.....	29
5.1.3	Glavni dejavniki motivacije in značilnosti socialnih podjetnikov	31
5.1.4	Financiranje socialnih podjetij	33
5.1.5	Vloga partnerstev pri delovanju socialnih podjetij	34
5.2	Družbena inovacija.....	35
5.2.1	Cilji razvoja družbenih inovacij	35
5.2.2	Vloga družbenih inovacij pri reševanju družbene problematike	36
5.2.3	Vloga družbenih inovacij v socialnih podjetjih	37
5.3	Proces uresničevanja družbene inovacije	38
5.3.1	Pristopi k procesu uresničevanja družbene inovacije.....	38
5.3.2	Opredelitev problema	39
5.3.3	Razvoj idej in iskanje rešitev	39
5.3.4	Testiranje rešitev v praksi	40
5.3.5	Poslovni model socialnih podjetij	41
5.3.6	Vloga in merjenje družbenega učinka podjetja in inovacije.....	41
5.3.7	Strategija rasti in širjenja delovanja družbene inovacije	42
5.3.8	Sistemske spremembe na področju reševanja družbene problematike	43
5.3.9	Odziv na krizo kot indikator inovativnega pristopa.....	44
6	SLOVENSKA SOCIALNA PODJETJA: OD DRUŽBENE INOVATIVNOSTI DO SISTEMSKIH SPREMEMB.....	45
6.1	Okolje in dejavniki vpliva na družbeno inovativnost.....	45
6.2	Pojavne oblike družbene inovativnosti	49
6.3	Potencial učinkov družbene inovativnosti	50
SKLEP		51
LITERATURA IN VIRI		54
PRILOGE		1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Končni vzorec sodelujočih v raziskavi.....	25
Tabela 2: Glavni razlogi podjetij za pridobitev statusa socialnega podjetja.....	28
Tabela 3: Prednosti in slabosti statusa socialnega podjetja	30
Tabela 4: Glavni dejavniki motivacije in skupne značilnosti socialnih podjetnikov	32
Tabela 5: Viri financiranja socialnih podjetij	34

Tabela 6: Vloga partnerstev in povezovanja z različnimi deležniki.....	35
Tabela 7: Cilji razvoja družbenih inovacij	36
Tabela 8: Vloga družbenih inovacij pri reševanju družbene problematike.....	37
Tabela 9: Vloga družbenih inovacij v socialnih in klasičnih podjetjih.....	37
Tabela 10: Proces uresničevanja družbene inovacije	38
Tabela 11: Iskanje spodbud in opredelitev problema	39
Tabela 12: Razvoj idej in rešitev	40
Tabela 13: Testiranje rešitev v praksi	40
Tabela 14: Prilagajanje poslovnega modela	41
Tabela 15: Vloga in merjenje družbenega učinka inovacije	41
Tabela 16: Strategija rasti in širjenja delovanja družbene inovacije	43
Tabela 17: Sistemske spremembe na področju reševanja družbene problematike.....	44
Tabela 18: Vpliv ukrepov zaradi epidemije koronavirusa Covid-19.....	44
Tabela 19: Štirje koraki analize tematskih mrež	27
Tabela 20: Slovar nekaterih uporabljenih strokovnih izrazov.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovna sestava socialnega podjetništva.....	5
Slika 2: Dimenzije socialnega podjetja.....	7
Slika 3: Hibridni model financiranja socialnega podjetja	8
Slika 4: Ekosistem socialne ekonomije.....	9
Slika 5: Šest korakov uresničevanja družbene inovacije	18
Slika 6: Delež zastopanosti pravnoorganizacijskih oblik v slovenskih socialnih podjetjih	23
Slika 7: Razvrstitev glavnih področij delovanja slovenskih socialnih podjetij	23
Slika 8: Delež zastopanosti regij, v katerih delujejo slovenska socialna podjetja.....	24
Slika 9: Vzročno-posledičen prikaz družbene inovativnosti.....	45
Slika 10: Kategorije dejavnikov vpliva na družbeno inovativnost.....	46
Slika 11: Dejavniki vpliva v kategoriji vzvodi delovanja	47
Slika 12: Dejavniki vpliva v kategoriji sistemski okvir	48
Slika 13: Dejavniki vpliva v kategoriji kapital	49
Slika 14: Pojavne oblike družbene inovativnosti	50
Slika 15: Ključni dejavniki družbene inovativnosti za dosego sistemske spremembe	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vabilo na sodelovanje pri raziskavi.....	1
Priloga 2: Strukturiran vprašalnik za izvedbo intervjujev.....	2
Priloga 3: Vprašanja in prepisi izvedenih intervjujev razdeljeni po sklopih	3
Priloga 4: Analiza tematske mreže	27

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

b.l. – brez letnice

B2B – (ang. business to business); prodaja poslovnim kupcem

BEPA – (ang. Bureau of European Policy Advisors); Urad svetovalcev za evropsko politiko

CAPS – (ang. Childcare and Parent Services); Storitve za starše in varstvo otrok

CF – (ang. Cohesion Fund); Kohezijski sklad

CIRIEC – (fr. Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative); Mednarodni raziskovalni in informacijski center za javno, socialno in skupnostno ekonomijo

CNC – (ang. Computer Numerically Controlled); računalniško numerično krmiljenje

CNVOS – Center nevladnih organizacij Slovenije

CPU – center ponovne uporabe

CSR – (ang. Corporate Social Responsibility); družbena odgovornost podjetij

CUP – center uporabnih predmetov

DIY – (ang. Do It Yourself); naredi sam

DSP – denarna socialna pomoč

EAFRD – (ang. European Agricultural Fund for Rural Development); Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja

EaSI – (ang. Employment and Social innovation); zaposlovanje in socialne inovacije

EASME – (ang. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises); Izvajalska agencija za MSP

EESC – (ang. European Economic and Social Committee); Evropski ekonomsko-socialni odbor

EFSEIIS – (ang. Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies); Omogočanje razvoja in evolucije socialnega podjetništva za inovativno in vključujočo družbo

EMES – (fr. L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe); Raziskovalna mreža pojava socialnih podjetij v Evropi

EPSIR – (ang. European Public and Social Innovation Review); Strokovna revija evropskih javnih in družbenih inovacij

ERDF – (ang. European Regional Development Fund); Evropski sklad za regionalni razvoj

ESF – (ang. European Social Fund); Evropski socialni sklad

ESIF – (ang. European structural and investment funds); Evropski strukturni in investicijski skladi

EU – (ang. European Union); Evropska unija

EUR – (ang. euro); evro

EUR-OP – (ang. Publications Office of the EU); Urad za publikacije EU

EUSIC – (ang. European Social Innovation Competition); Evropsko tekmovanje za družbene inovacije

FabLab – (ang. Fabrication Laboratory); fabrikacijski laboratorij

fr. – francosko

GESES – (fr. Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social); Strokovna skupina Evropske komisije za socialno podjetništvo

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

KPI – (ang. key performance indicators); ključni kazalniki uspešnosti

LAS – lokalna akcijska skupina

MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

MJU – Ministrstvo za javno upravo

MKGP – Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

MOL – Mestna občina Ljubljana

MOM – Mestna občina Maribor

MSP – mikro, mala in srednje velika podjetja

PRS – Poslovni register Slovenije

RS – Republika Slovenija

SAA – (ang. Social Accounting and Audit); družbeno računovodstvo in revizija

SBI – (ang. Social Business Initiative); Pobuda za socialno podjetništvo

SEFORIS – (ang. Social Entrepreneurship as a Force for more Inclusive and Innovative Societies); Socialno podjetništvo kot gonilo bolj vključujoče in inovativne družbe

SELUSI – (ang. Social Entrepreneurs as Lead Users for Service Innovation); Socialni podjetniki kot vodilni uporabniki za storitvene inovacije

SI-DRIVE – (ang. Social Innovation - Driving force of social change); Družbena inovacija – gonilo družbene spremembe

SIE – (ang. Social Innovation Europe); Evropske družbene inovacije

SROI – (ang. Social Return on Investment); družbena donosnost investicije

TEPSIE – (ang. Theoretical, Empirical and Policy foundations for building Social Innovation in Europe); Teoretični, empirični in politični temelji izgradnje evropskih družbenih inovacij

TIC – turistični informacijski center

ZZS – Zadružna zveza Slovenije

UVOD

Družbena in ekonomska neenakost, in z njo povezana problematika, je sestavni del sistema, v katerem delujemo. Nekateri na to gledajo kot na napako v sistemu, drugi pa kot nujen del systemskega delovanja (Drucker, 1985). Kljub temu da je danes socialna komponenta poslovanja vedno bolj poudarjena, bodisi na področju računovodstva z vpeljavo socialnega računovodstva in revizije SAA (ang. Social Accounting and Audit) ter indikatorja socialnega donosa na investicijo SROI (ang. Social Return On Investment), ali pa na področju managementa z vpeljavo vidika družbene odgovornosti podjetij CSR (ang. Corporate Social Responsibility) in z upoštevanjem koncepta trojne spodnje linije (ang. triple bottom line), družbena problematika zahteva veliko pozornosti in specifične obravnave (Bornstein & Davis, 2010).

Z reševanjem družbenih problematik se je v preteklosti največ ukvarjala država in državne službe, ustanovljene v ta namen, saj se splošno razumevanje nagiba k predpostavki, da gre za tržno nezanimive in finančno nedonosne rešitve (Goldsmith, Georges, Burke & Bloomberg, 2010). Zavoľo razvoja poslovnih modelov podjetij ter različnih finančnih spodbud in mehanizmov danes velja, da tudi zasebna podjetja razvijajo rešitve, ki so usmerjene v reševanje specifične družbene problematike. Slovenija je leta 2011 sprejela Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), Ur. l. RS, št. 20/2011, ki podjetjem omogoča pridobitev naziva socialno podjetje pod posebnimi pogoji, ki jim je glavni cilj doseganje družbenega učinka: »Z njim se spodbujajo sodelovanje, prostovoljno delo in vlaganja ter iskanje inovativnih poslovnih rešitev.« Marca 2020 je bilo število prijavljenih aktivnih socialnih podjetij 268 (MGRT, 2020).

Socialna podjetja v splošnem delujejo na področjih z različnimi družbenimi ovirami, problemi in izzivi, ki jih želijo reševati. Avtorji s področja družbene inovativnosti, kot so Goldstein, Moualart, Murray in Nicholls, so si enotni, da je njen razvoj pomemben način uspešnega naslavljanja in reševanja družbenih problemov. Družbene inovacije se od klasičnih razlikujejo predvsem v namenu in ciljih. Temeljni cilj prvih je namreč doseči systemske spremembe s pozitivnim družbenim učinkom (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). V literaturi je navedenih mnogo orodij, načinov in metod, ki omogočajo sistematično iskanje rešitev družbene problematike s pomočjo družbene inovativnosti, kot so brikoliranje, odprto inoviranje idr., ki so lahko produktne oz. storitvene ali pa procesne narave (Kabir, 2019).

Namen naloge je proučiti družbeno inovativnost v slovenskih socialnih podjetjih, ki temelji na razvitih družbenih inovacijah in drugih učinkih za učinkovitejše zaznavanje in nagovarjanje družbenih problematik in s tem povezanim doseganjem systemskih sprememb. Cilji naloge so ugotoviti prisotnost družbene inovativnosti v slovenskih socialnih podjetjih, pogoje za njen razvoj in povečanje vpliva oz. učinka družbenih inovacij v socialnem podjetništvu. Cilje zasledujem z zastavitvijo štirih raziskovalnih vprašanj:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali so slovenska socialna podjetja družbeno inovativna?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kateri so glavni dejavniki vpliva na družbeno inovativnost v slovenskih socialnih podjetjih?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Katere so pojavnne oblike družbenih inovacij v slovenskih socialnih podjetjih?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Kakšen je potencial učinkov družbene inovativnosti v socialnem podjetništvu?

V empiričnem delu raziskave za pridobitev podatkov uporabim kvalitativno raziskovalno metodo delno strukturiranega intervjuja. Izbor je posledica narave raziskave in potrebnih podatkov za analizo predmeta raziskave. Procesne podatke in informacije je možno pridobiti le neposredno od vira, zahtevajo kvalitativno obravnavo in poglobljeno vsebinsko analizo. Za analitično orodje uporabim metodo tematske mreže, ki omogoča strukturiranje in kategorizacijo podatkov v smiselne zaključke. V končnem namenskem vzorcu je 11 socialnih podjetnikov iz 11 socialnih podjetij. Vzorec je demografsko, sektorsko in pravnoorganizacijsko raznolik.

V prvem delu naloge oblikujem teoretična izhodišča. Prvo poglavje vsebuje področje socialnega podjetništva, drugo poglavje področje družbene inovacije in tretje poglavje proces uresničevanja družbene inovacije. V poglavjih so predstavljeni sestavni elementi družbene inovativnosti in socialnega podjetništva, od splošnih do konkretnjših. V drugem delu predstavim empirično izvedbo raziskave. Vsebinsko zajema opis izvedbe raziskave – od uporabljenih raziskovalnih metod, vzorčenja, poteka raziskave do predstavitve podjetij v vzorcu, predstavitve rezultatov in analitične obdelave podatkov. Naloga se zaključi s sklepom, v katerem predstavim končne ugotovitve, doprinos in omejitve raziskave in predloge izboljšav.

1 SOCIALNO PODJETNIŠTVO

Socialno podjetništvo sodi v širši okvir podjetništva, katerega opredelitev in značilnosti odpira to poglavje. V nadaljevanju sledi opredelitev socialnega podjetništva in njegovih ključnih elementov – od socialnega podjetnika prek socialnega podjetja do socialne ekonomije in njihovih značilnosti. Poglavje se zaključi s pregledom sistemskega okvira socialnega podjetništva v Evropski uniji (EU) in Sloveniji.

1.1 Opredelitev in značilnosti podjetništva

Podjetništvo je proces iskanja in zaznavanja podjetniških priložnosti, izkoriščanja obstoječih virov, oblikovanja podjetniških idej, razvijanja podjetniških rešitev in njihove vpeljave (Cuervo, Ribeiro & Roig, 2007). Klasični podjetniški pristop je v primerjavi s klasičnim pristopom v managementu bolj usmerjen v inovacije in ustvarjalnost in hkrati bolj nagnjen k tveganjem, obema pa je skupna prioriteta maksimizacija dobička (Kuratko, 2016). Začetki

teorije podjetništva segajo v leto 1775, kot prvi jo razvije irsko-francoski ekonomist Richard Cantillon. Zaradi velike kontekstualne odvisnosti pojma na več ravneh, predvsem družbeno-ekonomski, je danes moč najti množico različnih definicij in teorij z različnih področij: ekonomije, biologije, sociologije, psihologije in managementa. Med najpomembnejše avtorje s področja ekonomije in managementa sodijo Jean-Baptiste Say, Joseph Schumpeter in Peter Drucker. Say (1803) pravi, da je vodilni element podjetništva ustvarjanje vrednosti (ang. value creation), Schumpeter (1942) vpelje pojem ustvarjalna uničevalnost (ang. creative destruction) kot način, ki poganja podjetništvo, medtem ko Drucker (1985) izpostavi vlogo podjetnika kot glavnega ustvarjalca in gonilo prebojnih sprememb (Turcan & Fraser, 2018). Kritiki klasičnih teorij podjetništva izpostavljajo njihovo skupno lastnost postavljanja na piedestal podjetnika kot močno individualiziranega posameznika in neupoštevanja vseh učinkov podjetniškega delovanja. Menijo, da je treba razumeti celotno sliko, tako pozitivne kakor tudi negativne plati podjetništva (Hamschmidt & Pirson, 2011; Mitzinneck & Besharov, 2019; Sengupta, Sahay & Croce, 2018).

Razvoj podjetništva je močno vpet v razvoj globalizacije in neoliberalnega kapitalističnega sistema, ki je svet spremenil v globalno vas. Poleg vseh prednosti, ki jih te spremembe prinašajo, so vedno močnejše tudi negativne posledice. Na globalni ravni se povečuje gospodarska neenakost, negativne okoljske spremembe so vedno bolj izrazite, izključenost in diskriminacija manjšin prav tako naraščata (Kabir, 2019). Vse to ustvarja prostor za kritiko in razmislek o novih, drugačnih načinih gospodarskega razvoja. Problematiko, ki jo prinaša neoliberalni model kapitalizma, nagovarjata dve ekonomski teoriji: usmeritev socialne ekonomije (ang. social economy) in usmeritev vključujoče kapitalistične ekonomije (ang. inclusive capitalism) (Portales, 2019). Usmeritev socialne ekonomije meni, da je potrebna nova, vključujoča oblika gospodarstva zunaj kapitalistične ureditve. Razvije se v Evropi v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in socialno ekonomijo predstavlja kot lokalno usmerjeno alternativo kapitalističnemu sistemu, znotraj katere prednjačijo družbeni in okoljski cilji, temelječi na povezovanju in sodelovanju vseh vpetih akterjev (Mandrysz, 2020). Celotna socialna ekonomija temelji na vpeljavi principov, ki predstavljajo način delovanja podjetij. Našteti principi podjetniškega delovanja prinašajo sistematizacijo in ureditev področja socialne ekonomije (Evropska komisija, 2011b):

- ljudje so pomembnejši od kapitala,
- prostovoljno in odprto članstvo,
- demokratični odnosi med člani,
- usklajevanje medsebojnih interesov,
- izvajanje principov solidarnosti in odgovornosti,
- vodstvena avtonomija in neodvisnost,
- večina dobička se investira nazaj v poslovanje in skupnost.

Usmeritev vključujoče kapitalistične ekonomije meni, da so potrebne spremembe znotraj kapitalizma. Rešitve išče na globalni ravni, v globalnem delovanju in moči globalne

povezanosti (Prahalad, 2006). Zagovarja zmanjšanje razlik v družbenih razredih s širšo distribucijo kapitala, kar bi pomenilo večjo potrošnjo in močnejše gospodarstvo (Padfield, 2017). Takšen pogled na gospodarstvo odpira vrata oblikam, kot je socialno podjetništvo, ki se poleg tržnega delovanja osredotoča na generiranje sprememb in zadovoljevanje družbenih potreb.

1.2 Opredelitev in elementi socialnega podjetništva

Izraz socialno podjetništvo je kot jasen koncept v strokovni literaturi prvič uporabljen leta 1998 v članku ameriškega profesorja Grega Deesa z naslovom *The meaning of social entrepreneurship* (Osburg & Schmidpeter, 2013). Danes teorija socialnega podjetništva vključuje mnogo različnih definicij, pogledov in pristopov. Raziskovalna mreža pojava socialnih podjetij v Evropi EMES (2010) predlaga zelo splošno opredelitev: »Socialno podjetništvo je ustvarjanje družbene vrednosti, ki nastaja v sodelovanju med posamezniki in organizacijami civilne družbe, vključenimi v razvoj družbenih inovacij in delujočimi na trgu.« Z drugimi besedami predstavlja obliko podjetništva, pri kateri se namesto finančnega dobička v ospredje postavlja zasledovanje družbeno usmerjenih ciljev oz. aktivno reševanje družbene problematike. Razlog za njegov razvoj gre na podlagi negativnih posledic sistema neoliberalnega kapitalizma iskati v potrebi po povezovanju dveh elementov, ki sta se znotraj te sistemske ureditve zdela antagonistična: podjetništvo in socialno delovanje (Mitzinneck & Besharov, 2019).

Socialno podjetništvo ni nov pojav, a je kot splošno priznan koncept uveljavljen šele v zadnjih desetletjih (O'Regan, Phillips, James, Ghobadian & Lee, 2015). Pri izdaji strokovne in znanstvene literature je opaziti trend povečevanja števila raziskav s področja socialnega podjetništva, kar kaže na njegovo aktualnost in relevantnost. V spletnem brskalniku priznanih založništev znanstvene in strokovne literature je za besedno zvezo »social entrepreneurship« najti naslednje število zadetkov: Springer 54.849 (Social entrepreneurship, b.l.-c), Wiley spletna knjižnica 23.046 (Social entrepreneurship, b.l.-d) in Science Direct 21.879 (Social entrepreneurship, b.l.-b). Google Učenjak, ena največjih globalnih spletnih baz literature, za besedno zvezo »social entrepreneurship« prikaže 101.000 rezultatov, od tega 44 % v zadnjem desetletju (2010–2020) in 1840 v letu 2020 na dan 24. april 2020 (Social entrepreneurship, b.l.-a). Med najpomembnejša in največkrat citirana dela sodijo *The meaning of social entrepreneurship* (Dees, 1998), *Social entrepreneurship: The case for definition* (Martin & Osberg, 2007), *Social entrepreneurship: A critical review of the concept* (Peredo & McLean, 2006), *Social entrepreneurship & societal transformation: An exploratory study* (Alvord, Brown & Letts, 2004) in *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model* (Weerawardena & Mort, 2006).

Osnovni element socialnega podjetništva predstavlja socialni podjetnik, ki tvori socialno podjetje in deluje znotraj socialne ekonomije (slika 1). Usmeritev socialne ekonomije in

usmeritev vključujoče kapitalistične ekonomije različno razumeta posamezne akterje socialnega podjetništva. Prva je usmerjena bolj kolektivistično in poudarja vlogo podjetja, organizacije oz. skupnosti kot celote, druga pa individualistično in večjo vlogo pripisuje socialnim podjetnikom kot posameznikom (Portales, 2019).

Slika 1: Osnovna sestava socialnega podjetništva



Vir: Portales (2019).

1.2.1 Socialni podjetnik

Formalno gledano, je socialni podjetnik oseba, ki se ukvarja s socialnim podjetništvom – lastnik, direktor, vodja oz. član socialnega podjetja. V teoriji so razviti različni pristopi vsebinske opredelitve, ki slonijo na primerjavah s klasičnim podjetnikom na področju osebnostnih lastnosti, motivacije, ciljev in sposobnosti. Vidijo ga v osrednji vlogi spodbujevalca družbene transformacije v pravičnejšo in trajnostno usmerjeno družbo (Osburg & Schmidpeter, 2013). Socialnim podjetnikom je skupna določena mera družbene občutljivosti, vendar družbeno problematiko zaznavajo kot podjetniško priložnost (Bornstein & Davis, 2010). S svojimi rešitvami in delovanjem skrbijo za doseg dvojne vrednosti: ekonomske in družbene (Lamy, 2019). Kljub temu da se od klasičnih podjetnikov ločijo v primarni motivaciji – doseganju družbenega učinka, so v mnogih pogledih njihove lastnosti ujemajoče. Za uspešno delovanje morajo biti sposobni prepoznavati priložnosti, razvijati ideje, iskati in izkoriščati obstoječe vire, biti strateški, ambiciozni, ciljno usmerjeni, zavzeti in inovativni (Nicholls, 2014). Za ambicioznejše podjetnike so značilni tudi samokritičnost, učenje iz napak in vztrajnost (Lundström, Zhou, Friedrichs & Sundin, 2016). Socialno podjetništvo vsebuje visoko stopnjo soodvisnosti in povezovanja med sektorji, podjetnik pri tem igra vlogo povezovalca in voditelja (Jarrodi, Byrne & Bureau, 2019). Veliko vlogo v delovanju zavzemajo tudi osebna kredibilnost, vrednote in načela delovanja (Peredo & McLean, 2006). Nabi, Liñán, Fayolle, Krueger & Walmsley (2017) ugotavljajo, da razvoj podjetniške miselnosti spremlja dispozicijski optimizem ter dovzetnost do tveganj, eksperimentiranja, nepredvidljivosti in nejasnosti.

Socialni podjetniki izhajajo iz različnih ozadij, kar je eden od izzivov, s katerim se srečujejo, saj pogosto ustvarja napetost med družbenimi in komercialnimi cilji podjetja (Alvord, Brown & Letts, 2004). Podjetniki z več znanja družbene problematike pogosto zapostavljajo ekonomsko plat delovanja, podjetniki s poslovnim znanjem pa vsebinsko, s čimer je ogrožen dolgoročni obstoj podjetja.

Cardon, Wincent, Singh in Drnovšek (2009) prepoznajo tri identitete podjetniških vlog: izumitelj, ustanovitelj in razvojniki. Vloga izumitelja je prepoznavanje priložnosti, vloga ustanovitelja se navezuje na ustanovitev in delovanje podjetja, vloga razvojnika pa je usmerjena v rast in širjenje podjetja. Skladno z razvito identiteto ugotavljajo pozitiven pomen podjetniške strasti (ang. entrepreneurial passion) pri doseganju podjetniške uspešnosti (ang. entrepreneurial effectiveness). Podjetniška strast je opredeljena kot strast za eno ali več vlog, ki so glavne pri identiteti podjetnika – odziv na intenzivne pozitivne občutke, zavestno pridobljene prek zavzetosti v podjetniških aktivnostih, ki so povezane s to vlogo.

Al-Harhi (2017) ugotavlja, da podjetniško pot posameznika najizraziteje oblikujejo njegove osebnostne značilnosti, podpora družine in pridobljene delovne izkušnje. Največ težav na poti predstavljajo financiranje, razvoj podjetniških sposobnosti in razvoj poslovne prepoznavnosti. Ena od rešitev za lajšanje prepoznanih težav je podjetniško izobraževanje. Različni avtorji (Al-Harhi, 2017; Oosterbeek, van Praag & Ijsselstein, 2010; Zupan & Svetina, 2014) ugotavljajo, da trenutna vloga podjetniškega izobraževanja ni učinkovita in dosega omejen vpliv na razvoj podjetniških kompetenc študentov oz. učencev podjetništva. Zupan in Svetina (2014) ugotavljata, da je vzroke treba iskati v pristopih in izvedbah izobraževanja, ter kot rešitev predlagata vpeljavo dizajnerskega pristopa (ang. design thinking), Cankar, Deutsch. Zupan in Cankar (2013) izpostavljajo pomanjkanje in neučinkovitost promocije ustvarjalnosti, inovacij in podjetništva v slovenskih osnovnih šolah ter pomanjkanje zavedanja pomena razvoja povezave med izobraževalnim sistemom in trgom dela.

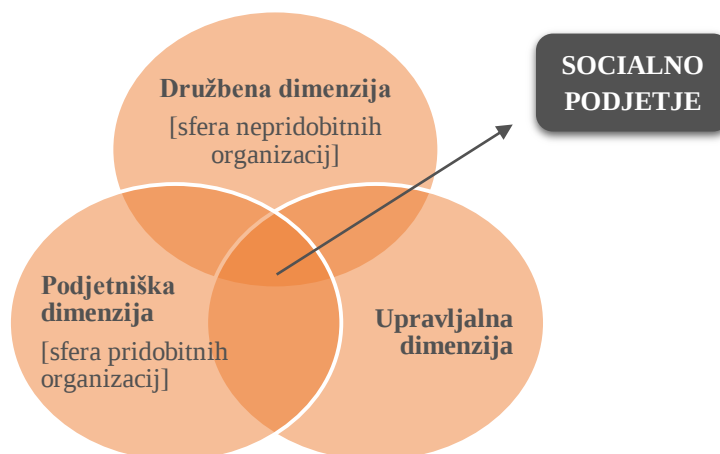
Kljub skupnim značilnostim so znotraj skupine socialnih podjetnikov tudi razlike. Eden od razločevalnih dejavnikov je stopnja ambicioznosti ter širina in usmeritev delovanja. Portales (2019) socialne podjetnike vidi v treh vlogah: brikoler, graditelj in inženir. Brikoler označuje socialnega podjetnika, ki rešuje lokalno družbeno problematiko. Zanj sta značilna močna vpetost v lokalno okolje ter implicitno znanje konteksta in pogojev vpliva. Pozna in izkorišča lokalne vire ter je zelo pomemben pri reševanju specifičnih problemov manjšega obsega (Portales, 2019). Takšen podjetnik v javnosti ni izpostavljen, zanj je značilno subtilnejše delovanje. Pogosto izhaja iz praktične življenjske izkušnje. Graditelj označuje socialnega podjetnika, ki rešuje družbeno problematiko določene populacije oz. segmenta populacije. Zanj je značilna sistemska usmerjenost. Lahko deluje mednarodno, saj razviti modeli rešitev niso pogojeni s specifičnim kontekstom (Portales, 2019). Veliko vlogo namenja planiranju in razvoju ter se pogosto financira prek partnerstev. Inženir označuje najambicioznejšega socialnega podjetnika, ki rešuje družbeno problematiko na nacionalni ali celo globalni ravni.

Zanj je značilen razvoj novih sistemov z velikim obsegom in učinkom. Takšen podjetnik vizionar pogosto predstavlja grožnjo obstoječemu stanju, zato je pomemben dejavnik uspeha tudi akumulacija političnega kapitala (Portales, 2019). Primer socialnega podjetnika inženirja je bangladeški Nobelov nagrajenec za mir ekonomist Muhammad Yunus, začetnik mikrokreditiranja (Runcan & Rată, 2014).

1.2.2 Socialno podjetje

Socialno podjetništvo je sestavljeno iz »de-facto« in »ex-lege« socialnih podjetij. »De-facto« socialno podjetje se ukvarja z reševanjem družbenih vprašanj in problemov, vendar formalnopravno ni priznано kot socialno podjetje, ker ne izpolnjuje vseh pravnih pogojev, medtem ko »ex-lege« socialno podjetje izpolnjuje vse pogoje in ima pravno priznan status socialnega podjetja (Wilkinson, 2015).

Slika 2: Dimenzije socialnega podjetja



Vir: Wilkinson (2015).

Delovanje socialnega podjetja vsebuje tri dimenzije: družbeno, podjetniško in upravljalno (slika 2). Družbena dimenzija se navezuje na prevladujoč družbeni namen delovanja podjetja. S to dimenzijo se loči od tradicionalnih pridobitnih podjetij. Podjetniška dimenzija se navezuje na tržno naravnost in trajno delovanje na trgu. S to dimenzijo se loči od tradicionalnih nepridobitnih podjetij. Upravljalna dimenzija se navezuje na obstoj mehanizmov in regulacij, ki formalno zagotavljajo zasledovanje družbeno usmerjenih ciljev, npr. omejitve pri delitvi dobička, organizacijska neodvisnost, vključujoče vodenje. S to dimenzijo se loči od vladnih organizacij. Slika 2 prikazuje položaj socialnega podjetja na stičišču vseh treh dimenzij, ki ga določajo.

Socialno podjetništvo v večini sestavljajo mikro, mala in srednje velika podjetja (MSP). Slavec, Drnovšek in Hisrich (2017) ugotavljajo, da je eden ključnih dejavnikov uspešnosti malih podjetij vezan na podjetniško odprtost (ang. entrepreneurial openness), ki predstavlja

konstrukt pozitivnih kognitivnih lastnosti: zavzetosti in učenja, iskanja novosti ter pridobivanja povratnih informacij.

Slika 3: Hibridni model financiranja socialnega podjetja



Vir: Wilkinson (2015).

Socialno podjetje vsebuje iste, vendar prilagojene elemente poslovnega modela kot klasično podjetje. Enega od bolj problematičnih vidikov delovanja socialnega podjetja predstavlja financiranje. Redka podjetja so finančno samozadostna, saj delujejo na področjih, ki ne generirajo visokih dobičkov. Tok prihodkov praviloma črpajo iz različnih virov (Wilkinson, 2015). Slika 3 prikazuje tako imenovani hibridni model financiranja, kombinacijo prihodkov iz različnih javnih in zasebnih virov. V socialnih podjetjih držav EU večina sredstev prihaja iz javnih virov – javnih naročil ali subvencij in nepovratnih sredstev. Sredstva iz zasebnih virov so manjšega obsega (BEPA, 2014). Večina podjetij izvaja tržne dejavnosti, financirajo se lahko tudi prek članarin, sponzorstev, donacij idr.

1.2.3 Socialna ekonomija

Socialna ekonomija je del celotne ekonomije, ki jo sestavljajo vsi poslovni subjekti – podjetja, iniciative in projekti, ki so ustanovljeni in se izvajajo z namenom izboljšanja družbenih razmer (Evropska komisija, 2011b). Mednje sodijo tudi socialna podjetja. S poslovnega vidika pripomorejo k razvoju praks, kot so skupnostna ekonomija (ang. community-based economy), princip krožnega gospodarstva (ang. circular economy) in vključujoče poslovanje (ang. inclusive business) (O'Leary in drugi, 2018). Z naslova socialne ekonomije prihaja 10 % bruto družbenega proizvoda EU, ki zaposluje 11 milijonov ljudi oz. 4,5 % populacije (Evropska komisija, 2011a). Nagovarja različna področja

neenakosti. Med njene glavne pozitivne družbene učinke sodijo: inkluzivno ustvarjanje in razvoj zaposlitev, socialno vključevanje ranljivih skupin, zmanjšanje revščine, vključevanje in integracija migrantov in beguncev, razvoj skupnostne ekonomije ter povečanje enakosti med spoloma (GECES, 2016).

Slika 4: Ekosistem socialne ekonomije



Vir: EASME (2018).

Slika 4 prikazuje ekosistem delovanja socialne ekonomije. Ključni del procesa je sodelovanje in skupno ustvarjanje vrednosti med subjekti socialne ekonomije, klasičnimi pridobitnimi podjetji in organizacijami javnega sektorja, katerega rezultat so družbene inovacije in družbeni učinek, odvisen tudi od regulacije, političnega sistema, finančne podpore in družbeno-kulturnega konteksta. Slika prikazuje medsektorsko sodelovanje in socialno inovacijo kot ključna elementa socialne ekonomije (EASME, 2018).

Povezovanje in sodelovanje temeljita na teoriji sprememb (ang. theory of change), ki vključuje različne načine, od partnerstev do prenosa znanja. Clarke in Crane (2018) opozarjata na pomanjkanje konceptualne razvitosti in opredeljenosti sistemskih sprememb. Splošno jo opredelita kot: »Rezultat aktivnosti, ki vodijo do pomembne alteracije znotraj sistema, ta pa predstavlja potencial doseganja znatnih družbenih učinkov« (Clarke & Crane, 2018). Pomemben element vpliva na prenos znanja, ne samo znotraj podjetij, ampak tudi med njimi, je motivacijska klima. Černe, Nerstad, Dysvik in Škerlavaj (2014) ugotavljajo, da okolje, v katerem prevladuje klima mojstrstva (ang. mastery climate), spodbuja deljenje in prenos znanja, medtem ko okolje s prevladujočo klimo konkurenčnosti (ang. competitive climate) ta proces zatira. Škerlavaj, Dimovski in Desouza (2010) v raziskavi učnih mrež

podjetij zaznavajo homofilijo, neregipročnost in tranzitivnost. Homofilija prenosa znanja predstavlja značilnost, da se znanje prenaša med posamezniki z enakimi ali podobnimi značilnostmi (npr. glede na lokacijo, dejavnost, spol). Neregipročnost prenosa znanja predstavlja nevzajemnost odnosov učenja, kar pomeni neenakovrednost deljenega znanja vseh vpletenih strani. Tranzitivnost predstavlja značilnost prenosa znanja, da njegov pretok poteka znotraj lokalnega okolja. Pomemben koncept, povezan s partnerstvi, prenosom znanja in sodelovanjem, je tudi družbeni kapital. Opredeljen je kot »povezave znotraj skupnosti, ki omogočajo skupne aktivnosti, akumulacijo vseh razpoložljivih virov ter skupni trud in napor posameznikov, podjetij in organizacij za učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev« (Mandrysz, 2020). Družbeni kapital je sestavljen iz strukturnega, kognitivnega in relacijskega kapitala. Pod strukturni kapital sodijo mreže odnosov med podjetji, pod kognitivni kapital skupna kultura, jezik in zakoni, pod relacijski kapital pa skupne točke na področju prepričanj, razumevanja identitete, odgovornosti in obveznosti pri svojem delovanju (Liao, 2018).

1.3 Regulacija, politični sistem in finančna podpora socialnega podjetništva v EU in Sloveniji

Socialno podjetništvo je integralni del strateške usmeritve EU. Pripravlja se nova strategija za desetletno obdobje, ki bo nadaljevala načrtano pot dokumenta Strategija Evropa 2020. Ta sloni na treh temeljnih razvojnih stebrih: pametni, trajnostni in vključujoči rasti (Evropska komisija, 2010). Zmanjševanje družbene neenakosti je eno od njenih prednostnih področij, kar opredeljuje vzpostavitev Evropske platforme za boj proti revščini. Strateško usmeritev je EU podprla z vzpostavitvijo institucij in projektov na temo socialnega podjetništva. Med institucije, ki se večinoma osredotočajo na raziskave, sodijo: Mednarodni raziskovalni in informacijski center za javno, socialno in skupnostno ekonomijo (CIRIEC), Raziskave o evropskih družbenih inovacijah (SIE), Evropski ekonomsko-socialni odbor (EESC), Pobuda za socialno podjetništvo (SBI) ter Mreža mednarodnih raziskav EMES (GECES, 2016). EMES je prvi raziskovalni projekt EU na temo socialnega podjetništva. Potekal je med letoma 1996 in 1999 ter vzpostavil teoretične okvirje, ki določajo socialna podjetja v državah EU. Sledili so še mnogi drugi projekti: PERSE, SEFORIS, EFESIIS, SELUSI, TEPSE ... Razvoj socialnega podjetništva je torej v interesu države, kot način zasledovanja zastavljenih ciljev. Za njegovo učinkovito delovanje in razvoj je potreben razvoj mehanizmov, ki omogočajo sistematičen pristop. Regulacijo socialnih podjetij določajo: zakonodajni okvir, sistem certifikatov, označb in znamk, socialni investicijski trgi, sistemi merjenja družbenega učinka in poročanja, mehanizmi spodbujanja partnerstev in povezovanja ter podporne storitve, namenjene razvoju socialnih podjetij (Wilkinson, 2015). Med državami EU so razlike v uporabi mehanizmov. Pravna ureditev področja je pomembna z vidika sistemskih rešitev in večje transparentnosti. Na ravni EU ni razvite enotne zakonodaje, to neodvisno urejajo članice EU same. Eden od ukrepov Evropske komisije je ustanovitev Strokovne skupine za socialno podjetništvo (GECES), ki je v poročilu o socialni ekonomiji in socialnem podjetništvu iz leta 2016 kot enega štirih temeljnih priporočil navedla razvoj

enotnega zakonodajnega okvirja. Večina držav ima razvit zakonodajni okvir, ki ureja delovanje podjetij socialne ekonomije, razlikujejo se v načinu. Nekatere države (med njimi tudi Slovenija) socialnim podjetjem priznavajo samostojni pravni status, v drugih so socialna podjetja vključena v širši pravni okvir znotraj splošne regulacije gospodarskih družb, socialne ekonomije in/ali zadružništva (Wilkinson, 2015).

Slovenija je od leta 2004, ko se je pridružila EU, sledila smernicam njenega razvoja, kar je pozitivno vplivalo na razvoj socialnega podjetništva in socialne ekonomije. Zanj je zadolžen Sektor za socialno podjetništvo, zadružništvo in ekonomsko demokracijo znotraj MGRT. Usmeritvi EU Slovenija sledi v dokumentu Strategija razvoja Slovenije 2030, v kateri določi dva cilja: (1) dostojno življenje za vse ter (2) vključujoč trg dela in kakovostna delovna mesta. Med kazalnike (1) sodijo: stopnja tveganja socialne izključenosti, neenakost porazdelitve dohodka ter izkušnje diskriminacije, med kazalnike (2) pa sodijo: stopnja delovne aktivnosti prebivalstva in stopnja tveganja revščine delovno aktivnih oseb (Šooš in drugi, 2017). Našteti kazalniki tvorijo glavno problematiko družbene neenakosti, zaznane s strani države.

1.3.1 Zakonska ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji

Kot že omenjeno v uvodu, je Slovenija leta 2011 sprejela ZSocP, ki je v veljavo stopil leta 2012. V njem za področje socialnega podjetništva opredeljuje cilje in načela, dejavnosti, pristojen organ za urejanje področja in njegove naloge, pogoje ustanovitve in poslovanja socialnega podjetja, podporno okolje, evidenco in nadzor nad poslovanjem ter kazenske določbe v primeru kršitev. Poglavitni namen sprejetega zakona je zmanjševanje družbene neenakosti in povečanje družbene kohezije. Pri tem sta strateško najpomembnejši področji trg dela (vključevanje na trg dela in zmanjšanje stopnje brezposelnosti najbolj ranljivih skupin ljudi) in usmerjena ponudba proizvodov/storitev (spodbujanje razvoja družbeno koristnih proizvodov/storitev). V zakonu so opredeljena splošna načela delovanja socialnih podjetij: avtonomna pobuda, nepridobitnost, opravljanje dejavnosti v javnem interesu, prostovoljno delovanje, neodvisnost, tržna naravnost, vključevanje prostovoljskega dela, enakopravnost članstva, sodelovanje deležnikov pri upravljanju, pregledno poslovanje in družbeno koristno delovanje.

ZSocP je socialna podjetja delil na tip A in tip B. Tip A so podjetja, ki opravljajo dejavnosti socialnega podjetništva, tip B pa podjetja, katerih vsaj tretjina zaposlenih so osebe iz ranljivih skupin na trgu dela, lahko pa se ukvarjajo s katerokoli dejavnostjo. 15. februarja 2018 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A), Ur. l. RS, št. 13/2018, ki je ukinil Uredbo o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva, v kateri so bile opredeljene omejitve dejavnosti socialnih podjetij tipa A iz 5. člena ZSocP. Dejavnosti socialnega podjetništva so vključevale: varstvo okolja, zaščito živali, varstvo in promocijo zdravja, amaterski šport, trgovino (socialno, pravično), socialni turizem, zagotavljanje socialne vključenosti, spodbujanje zaposlovanja, znanost,

raziskovanje, izobraževanje, mladinsko delo, obnovljive vire energije, ekološko proizvodnjo hrane in varstvo (socialno, družinsko, invalidov itd.). Na podlagi 5. člena ZSocP-A izvajanje socialnega podjetništva ni omejeno na nobeno specifično gospodarsko področje.

Status socialnega podjetja lahko prejmejo nepridobitni pravni subjekti, ki izpolnjujejo vse predpisane pogoje ZSocP-A. Pri tem so glavni pogoji, da je podjetje neodvisna in organizacijsko samostojna poslovna enota, ki temelji na demokratičnem in vključujočem managementu, pri čemer je delitev dobička med člane podjetja zakonsko omejena. Podjetje mora za pridobitev statusa predložiti Akt o ustanovitvi socialnega podjetja, ki vsebinsko opredeljuje način organizacije, poslovanja in upravljanja. Podjetje mora prav tako slediti posebnemu računovodskemu standardu za socialna podjetja, saj se ta razlikuje od klasičnega.

ZSocP-A na temelju politike razvoja socialnega podjetništva opredeljuje različne ukrepe, ki so tako finančne kakor tudi nefinančne narave: ukrepi spodbujanja socialnega podjetništva, ukrepi oblikovanja ugodnega podjetniškega okolja za socialna podjetja, ukrepi spodbujanja zaposlovanja v socialnih podjetjih in ukrepi za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja. Izvedeni ukrepi, ki izhajajo iz ZSocP-A, vključujejo vzpostavitev Sveta za socialno ekonomijo, računovodskih standardov socialnih podjetij in njihovega monitoringa. Organ, ki usklajuje politike na področju socialne ekonomije, se imenuje Svet za socialno ekonomijo, katerega osrednja zadolžitev je oblikovanje Strategije razvoja socialne ekonomije. Svet je julija 2013 objavil Strategijo razvoja socialnega podjetništva 2013-16, ki je prvi in zaenkrat tudi edini tovrsten dokument. Vsebuje tri temeljne cilje: (1) povečanje prepoznavnosti socialnega podjetništva in znanja o principih njegovega delovanja, (2) razvoj obstoječega podpornega okolja in (3) promocija zaposlovanja ranljivih skupin na trgu dela. Na osnovi teh ciljev je bil oblikovan tudi program finančnih ukrepov 2014-15 s strani države in EU, v katerem je država za (1) namenila 54.000 EUR, za (2) 1.761.500 EUR in za (3) 3.815.000 EUR. Sklad ESF je skupaj s skladom EAFRD za (2) namenil 2.080.000 EUR in za (3) 5.000.000 EUR (Tomažević & Aristovnik, 2018).

ZSocP-A je temeljni, ne pa tudi edini pravni dokument, ki regulira delovanje socialnih podjetij. Dopolnjuje ga Pravilnik o spremljanju poslovanja socialnih podjetij. Socialno podjetništvo je v Sloveniji povezano z več zakonskimi akti, za nekatera podjetja so pomembni tudi: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Zakon o zadrugah (ZZad), Zakon o zavodih (ZZ), Zakon o ustanovah (ZU), Zakon o društvih (ZDru-1) in Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI).

1.3.2 Pravno-organizacijska ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji

V Sloveniji je, vsaj s pravnega vidika, socialno podjetništvo še v fazi razvoja, saj ima za seboj osem let delovanja. Po podatkih MGRT (2020) je bilo 23. 3. 2020 v evidenci vpisanih 268 socialnih podjetij. Med letoma 2015 in 2019 je bilo iz evidence izbranih 28 socialnih podjetij, 13 podjetij pa je izbralo statusno preoblikovanje iz socialnega podjetja v

tradicionalno obliko. Če število socialnih podjetij primerjamo s številko 220.236, kolikor je vseh registriranih poslovnih subjektov v Sloveniji (PRS, 2019), je delež zanemarljivo majhen, vendar pa je opaziti pozitiven trend naraščanja števila registriranih socialnih podjetij.

Pravnoorganizacijske oblike socialnih podjetij v Sloveniji so lahko takšne kot pri klasičnih podjetjih, z izjemo samostojnega podjetja. Najpogostejše oblike so zavodi, društva in zadruga (MGRT, 2020). Zakon o zavodih (ZZ), Ur. l. RS, št. 12/1991, zavod opredeljuje kot organizacijo, ki se ukvarja z dejavnostmi, kot so vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport idr., katere cilj ni zasledovanje dobička. Ta opredelitev se povezuje z definicijo socialnega podjetja. Iz nje lahko sklepamo, da je namen delovanja zavodov udejstvovanje na področjih, ki so družbeno pomembna, a tržno zapostavljena. Zavod je v osnovi nepridobitna organizacija, ki pa se v določeni meri lahko ukvarja tudi s pridobitno dejavnostjo, če je ta povezana z njihovo glavno dejavnostjo. Zavodi so lahko javne ali zasebne organizacije. PRS ne opredeljuje točnega števila zavodov, navaja pa 8.872 nepridobitnih organizacij po podatkih iz 31. 12. 2019 (PRS, 2019). Društva so nepridobitne organizacije, ki lahko delujejo na kateremkoli področju, to pa mora biti opredeljeno. Zakon o društvih (ZDru-1), Ur. l. RS, št. 64/2011, društvo opredeljuje kot združenje, ustanovljeno z namenom uresničevanja skupnih interesov. Financirajo se lahko iz donacij, članarin, namenskih javnih sredstev idr., do določene mere pa tudi iz pridobitne dejavnosti, ki mora biti povezana z njihovo glavno dejavnostjo. Po podatkih iz PRS (2019) je bilo 31. 12. 2019 registriranih 24.153 društev. Zadruga ali s tujko kooperativa (ang. mutual) je člansko združevanje predstavnikov iste dejavnosti, ki temelji na sinergijskih učinkih povezovanja. Zakon o zadrugah (ZZad), Ur. l. RS, št. 97/2009, zadrugo opredeljuje kot »organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov«. Po podatkih iz PRS (2019) je bilo leta 2019 v Sloveniji 473 zadrug, z opaznim trendom rasti števila. Zadruga delujejo na različnih področjih, največ na področjih trgovine in vzdrževanja/popravil motornih vozil (28 %) ter kmetijstva, lova, gozdarstva in ribištva (22 %), regijsko pa na področjih ljubljanske, štajerske in celjske regije (ZZS, 2016).

2 DRUŽBENA INOVACIJA

Družbena inovacija sodi v širši okvir inovacije, katere opredelitev in značilnosti odpira to poglavje. V nadaljevanju sledi opredelitev družbene inovacije ter njenih ključnih značilnosti in elementov. Poglavje se zaključi s pregledom stanja in ukrepov za spodbujanje področja družbene inovacije v EU.

2.1 Opredelitev in značilnosti inovacije

Inovativnost je sposobnost razvoja in vpeljave inovacije z uporabo novih, drugačnih metod in idej (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007). Po spletnem slovarju Merriam-Webster ima beseda inovativno naslednje sopomenke: pametno, bistro, ustvarjalno, kreativno, domiselno, izvirno, originalno, avtentično (Innovative, b.l.). Beseda inovacija pomeni tudi ustvarjalna rešitev, domislica, novost. Angleški jezik ponuja mnogo več sopomenk, za katere v slovenskem jeziku ni primernega izraza, npr. brainchild, coinage, concoction, contrivance idr. (Innovation, b.l.-b). Izvirnost, ustvarjalnost in domiselnost so torej lastnosti, ki temeljno pogojujejo področje inovacij in inovativnosti v nasprotju z ustaljenimi načini delovanja in reševanja problemov. Spletni poslovni slovar Business Dictionary inovacijo opredeljuje s poslovnega vidika kot proces prenosa ideje ali invencije (ang. invention) v produkt, ki ustvarja vrednost, je ekonomsko upravičen in zadovoljuje potrebe, zaznane na trgu (Innovation, b.l.-a). Edwards-Schachter (2018) ugotavlja, da je sodobno področje inovacij vedno bolj kompleksno, fragmentirano in geografsko razpršeno, kar zapleta njihovo prepoznavanje in kategorizacijo. Prihaja do sprememb razumevanja inovacij in njihovega merjenja, ki temelji na progresivni vpeljavi skritih in netehničnih inovacij skupaj s pojavom četrte industrijske revolucije. Vedno pomembnejšo obliko inovacije predstavlja družbena inovacija (Edwards-Schachter, 2018).

2.2 Opredelitev in značilnosti družbene inovacije

Družbena inovacija (ang. social innovation) je v kontekstu podjetništva vpeljava novih, drugačnih metod in idej za doseg pozitivnega družbenega učinka (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007). Izvaja se lahko znotraj klasičnih pridobitnih podjetij ali znotraj nepridobitnih podjetij in organizacij, tako javnih kot tudi zasebnih (George, Baker, Tracey & Joshi, 2019). V literaturi ni enotne razlage pojma družbena inovacija, glavni razlog za to je velik pomen družbeno-ekonomskega konteksta, ki jo opredeljuje. Prve omembe se pojavijo v sociologiji. Leta 1895 francoski sociolog Emile Durkheim opredelil pojem družbena invencija (ang. social invention), ki jo leta 1920 dopolni nemški sociolog Max Weber. Veliko vlogo pri opredelitvi igrajo spremembe v organizaciji dela in družbenega reda kot posledica vzpona liberalizma (Ayob, Teasdale & Fagan, 2016). Leta 1942 ekonomist Schumpeter pojem inovacije naveže na področje družbenega razvoja v kontekstu celostne družbene teorije. Leta 1985 eden vodilnih teoretikov managementa in organizacije Peter Drucker teorijo družbenih inovacij postavi v luč poslovanja in podjetništva (Forouharfar, Rowshan & Salarzehi, 2018). V Sloveniji se uporablja tako izraz socialna kakor tudi družbena inovacija. Pomensko med njima ni razlik, v tej nalogi uporabljam izraz družbena inovacija. V ZSocP-A je družbena inovacija vključena kot promocija načina doseganja pozitivnega družbenega učinka. V ZSocP-A se uporablja izraz socialna inovacija in je opredeljena kot »rešitev za družbene potrebe in težave, pri katerih trg in javni sektor nimata odgovorov«. Podana definicija je zelo splošna in izpostavlja zapolnjevanje vrzeli, ki nastanejo v družbi. Opredeljena je kot rešitev za družbeni problem, ne vsebuje pa načina

reševanja tega problema. Bolj celostna opredelitev poleg rešitve vključuje tudi komponento procesa. Na ravni EU je oblikovana opredelitev družbene inovacije, ki jo uporabim kot izhodiščno v tej nalogi: »Družbena inovacija je nova rešitev, ki istočasno nagovarja družbeno potrebo in vodi do novih in izboljšanih zmožnosti in odnosov ter izboljšanja uporabe vseh razpoložljivih sredstev in virov« (TEPSIE, 2014). Inovacija se nanaša na sposobnost ustvariti in vpeljati nove rešitve, ki prinašajo vrednost, medtem ko se družbeni del nanaša na obliko vrednosti, ki jo prinaša, torej družbeni učinek (BEPA, 2011). V ta sklop sodi vodilo, da mora biti nova rešitev učinkovitejša, bolj trajnostna in pravičnejša od obstoječih rešitev (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008).

Pri izdaji strokovne in znanstvene literature je opaziti trend povečevanja števila raziskav s področja družbenih inovacij, kar kaže na njegovo aktualnost in relevantnost. Revije, kot so Stanford Social Innovation Review, EPSIR (European Public & Social Innovation Review) in Social Innovations Journal, so specializirane izključno za področje družbenih inovacij. V spletnem brskalniku priznanih založb znanstvene literature je za besedno zvezo »social innovation« najti naslednje število zadetkov: Springer 393.190 (Social innovation, b.l.-c), Wiley spletna knjižnica 278.710 (Social innovation, b.l.-d) in Science Direct 202.590 (Social innovation, b.l.-b). Največ raziskovalnih člankov izhaja s področja poslovanja in managementa. Google Učenjak za besedno zvezo »social innovation« prikaže 149.000 rezultatov, od tega 36 % v zadnjem desetletju (2010–2020) in 2590 v letu 2020 na dan 24. april 2020 (Social innovation, b.l.-a). Med najpomembnejše in največkrat citirane knjige in članke sodijo The open book of social innovation (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010), Rediscovering social innovation (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008), Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007), Design thinking for social innovation (Brown & Wyatt, 2010) ter The process of social innovation (Mulgan, 2006). Navedeni podatki kažejo, da področje družbenih inovacij postaja vedno bolj aktualno in posledično tudi vedno bolj raziskano, več in boljše informacije pa vodijo do sprejemanja boljših odločitev in nadaljnega razvoja področja.

Pojavne oblike družbene inovacije so raznolike: proizvod/storitev, proces, tehnologija, princip, ideja, zakonodaja, družbeno gibanje, intervencija ali pa njihova kombinacija (Moulaert, MacCallum, Mehmood & Hamdouch, 2015). Inovacije proizvoda oz. storitve predstavljajo novosti v končnem produktu, ki ga podjetje lansira na trg in so vidne vsem ter jih je najlažje določiti. Primer družbene inovacije proizvoda je toaletni papir iz 100-odstotno recikliranega materiala (Who gives a crap, b.l.), primer družbene inovacije storitve pa Predlogi, eden od projektov slovenskega inštituta Danes je nov dan, ki predstavlja digitalno orodje za direktno participacijo, skupnostno odločanje in organizacijo delovnih procesov (Danes je nov dan, b.l.). Inovacija procesa predstavlja novost oz. spremembo v procesu nastajanja produkta. Cilj družbene inovacije procesa je povečanje družbenega učinka delovanja, ne le gole učinkovitosti procesa. Navezuje se na različne vidike procesa, npr. financiranje z izvedbo kampanje množičnega financiranja ali mikrokreditiranja (Mulgan,

2006). Organizacijska inovacija predstavlja spremembo v organizacijskem delovanju podjetja in njegovega poslovanja, npr. vpeljava novih metod za razvoj idej, produktov in rešitev, lahko znotraj podjetja ali pa od zunaj. Primer takšne metode je odprto inoviranje (Nicholls & Murdock, 2012). Trženjska družbena inovacija predstavlja novost oz. spremembo v načinu promocije in drugih trženjskih aktivnosti, ki izboljšuje in povečuje zasledovanje zastavljenega družbenega cilja organizacije in družbenega učinka (Holweg & Lienbacher, 2011). Vse inovacije, tudi družbene, se glede na obseg in učinek ločijo na inkrementalne, institucionalne in disruptivne (Lee, Lee, Kee, Kwan & Ng, 2019). Večina inovacij, tudi družbenih, so tako imenovane inkrementalne inovacije. Usmerjene so v razvijanje inovacij proizvoda in storitve ter namenjene odpravljanju prepoznanih tržnih vrzeli. Institucionalne družbene inovacije so usmerjene v trg in namenjene preobrazbi obstoječih tržnih struktur in vzorcev, zasledujejo cilj povečanja družbene vrednosti. Disruptivne družbene inovacije so po družbenem učinku največjega obsega izmed vseh naštetih ravni. Usmerjene so v politične spremembe in želijo spremeniti kognitivne okvirje določene problematike znotraj družbenega sistema in struktur (Kourtit, Nijkamp & Stough, 2013).

Inovacijski proces (ang. innovation process) postaja vedno bolj odprt, kar se navezuje na načine zajemanja znanja iz razpoložljivih virov (Lindič, Baloh, Ribiere & Desouza, 2011), kot sta kolektivno učenje (ang. collective learning) in odprto inoviranje (ang. open innovation). Pri inoviranju v večjih podjetjih Cotič, Jaklič in Prodan (2008) ugotavljajo, da na inovacijsko uspešnost (ang. innovation performance) podjetij pozitivno vpliva vključevanje skupnostnega učenja (ang. collective learning), ko podjetja za učni kanal uporabljajo lokalni trg dela, torej imajo pretok zaposlenih, katerih znanje pripomore k tej uspešnosti. MSP se morajo pri tem bolj zanašati na druge učne kanale, kot so lokalna podjetja in institucije. Odprto inoviranje predstavlja enega od uveljavljenih načinov združevanja virov iz okolice. Pri tem iskanje informacij in znanja ter generiranje idej temelji na sodelovanju, deljenju informacij, komunikaciji, decentralizaciji in pluralnosti sodelujočih (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

2.3 Družbena inovacija v EU

Slovenija na področju družbenih inovacij nima razvitih samostojnih programov in entitet, ki bi neposredno nagovarjale in spodbujale to področje (Mesojedec in drugi, 2012), zato jo obravnavam v sklopu EU. EU z različnimi ukrepi, programi in projekti spodbuja in podpira družbeno inovativnost in družbene inovatorje, jo povezuje s socialnim podjetništvom in s tem zasleduje svojo strateško usmerjenost. Med ukrepe sodijo: mreženje in povezovanje (program Social Innovation Community), tekmovanja (Evropsko tekmovanje za družbene inovacije EUSIC, Social Innovation Tournament Evropske investicijske banke in nagrade Regiostars), financiranje (programi Zaposlovanje in družbene inovacije (EaSI)), Platforma družbenih izzivov in Jasmine, sklad Progress, platforme kolektivnega ozaveščanja (CAPS programi, Horizon 2020), inkubacija (programi Transition, Benisi, Make a Cube3),

oblikovanje ekosistema (raziskava Zemljevid socialnih podjetij v Evropi), merjenje družbenega učinka in raziskave (programi SI-DRIVE, EFESIIS, TEPsie in SELUSI) (Evropska komisija, b.l.-a). Večina ukrepov je začasnih, nekateri med njimi so že zaključeni. Pomembno je zavedanje, da predstavljajo temelj, na katerem mora EU še naprej graditi in ga razvijati. V pripravi je nova kohezijska strategija in proračun za obdobje 2021–2027, ki naj bi nadaljeval zastavljeno pot, podpiral lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost, in zmanjševal družbeno neenakost (Peiró-Palomino, 2019).

Glavni način podpore EU pri razvoju družbenih inovacij in socialnega podjetništva predstavlja financiranje projektov prek javnih razpisov. Sredstva prihajajo iz različnih namenskih skladov EU. Financiranje v sklopu ESIF omogočajo ESF, ERDF in CF. Po podatkih Evropske komisije (b.l.-b) je proračun skladov za obdobje 2014–2020 sledeči: ESF 80 milijard EUR in CF 63,4 milijarde EUR. ESF je namenjen spodbujanju zaposlovanja in socialnega vključevanja v EU (Evropska komisija, 2018). ERDF je namenjen krepitvi gospodarske in socialne kohezije v EU z odpravljanjem neravnovesij med regijami. Osredotoča se na inovacije in raziskave, digitalni razvoj, podporo za MSP ter nizkoogljično gospodarstvo (Evropska komisija, 2018). CF je namenjen državam članicam EU z bruto nacionalnim dohodkom, manjšim od 90 % povprečja EU, med katere v obdobju 2014–2020 sodi tudi Slovenija. Njegov cilj je zmanjševanje ekonomskih in socialnih razlik ter spodbujanje trajnostnega razvoja (Evropska komisija, 2018). Po podatkih Evropske komisije (2020b) je proračun Slovenije iz naslova ESIF v obdobju 2014–2020 skoraj 5 milijard EUR, od tega je nekaj več kot milijardo EUR prispevala sama, nekaj manj kot 4 milijarde EUR pa EU (Evropska komisija, b.l.-b). Največ sredstev prihaja iz ERDF (36,8 %), EAFRD (22,3 %), CH (21,7 %) in ESF (18,1 %). Področje raziskav in inovacij največ sredstev prejme iz ERDF, področja trajnosti in kakovostnih zaposlitev ter socialnega vključevanja pa iz ESF.

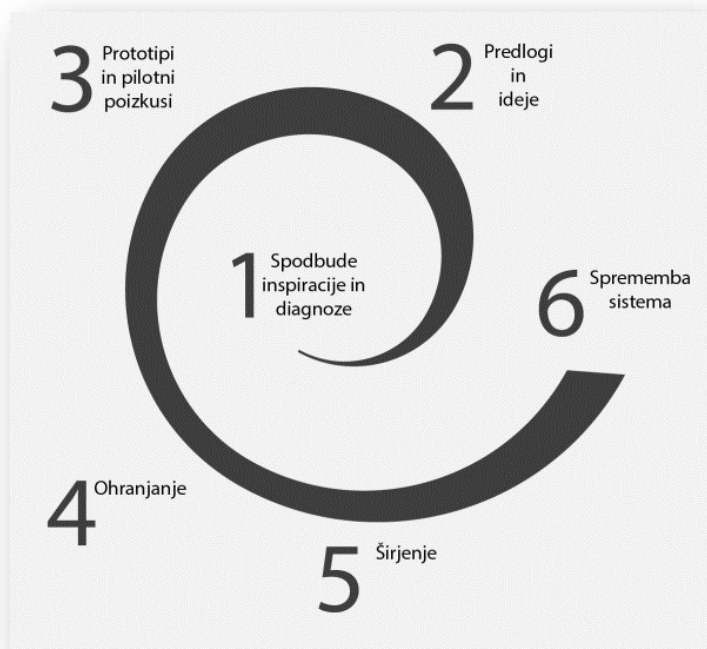
3 PROCES URESNIČEVANJA DRUŽBENE INOVACIJE

Eden od pogojev uspešnosti družbene inovacije je sistematični pristop. Ta omogoča pregled in analizo posameznih delov procesa, kar vodi do povratne informacije in odkrivanja napak ter njihovega konteksta (Oeij, van der Toree, Vaas & Dhondt, 2019). Značilnost družbenih inovacij je, da nagovarjajo sistemske probleme, sistemski problemi pa potrebujejo sistemske rešitve (Moulaert, Mehmood, MacCallum & Leubolt, 2017). Iskanje rešitev s strani podjetij poteka na različne načine, tudi z uporabo sodobnih uveljavljenih metod, kot je dizajnerski pristop (Brown & Wyatt, 2010). Avtorja poudarjata, da mnoga socialna podjetja intuitivno, vsaj delno, uporabljajo to metodo, vendar jim manjka vzpostavitev konkretnega pristopa, ki bi presegal konvencionalno reševanje problemov, kar v prvi vrsti pripisujeta strahu pred neuspehom.

Slika 5 prikazuje opredelitev šestih korakov v procesu razvoja družbene inovacije in njihov odnos, kot jih opredelijo Murray, Caulier-Grice in Mulgan (2010). Medsebojna relacija v obliki spirale prikazuje, da koraki niso nujno zaporedni in absolutni, ampak odvisni od

relativnega okvirja posamezne inovacije in prejetih povratnih informacij. V nadaljevanju podrobneje predstavim vsebino posameznih korakov, kaj pomenijo ter možne načine in pristope inoviranja podjetij pri posameznem koraku razvoja družbene inovacije.

Slika 5: Šest korakov uresničevanja družbene inovacije



Vir: Mesojedec in drugi (2012).

3.1 Spodbude, navdih (inspiracije), diagnoze

Prvi korak je izhodišče in središče spirale, sprožilec potrebe po inovaciji. Lahko je notranjega (želja) ali pa zunanjega izvora (potreba) in odgovarja na vprašanje »kaj«. V tem delu je treba opredeliti problem z zastavitvijo pravih vprašanj, ki se dotikajo izvora in ne le simptomov problema (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Sprožilci in navdih za inoviranje prihajajo iz različnih virov. Mednje sodijo krize, potreba po povečanju učinkovitosti in izboljšanju poslovanja, nove tehnologije, nova znanja in odkritja idr. Murray, Caulier-Grice in Mulgan (2010) poudarjajo, da je pravilno oblikovanje vprašanja pol poti do prave rešitve. Inovatorji uporabljajo različne načine, pristope in metode za učinkovito prepoznavanje problemov – z raziskavami, kroženjem informacij, uporabo novih zornih kotov, vizualizacijo itd. Pod raziskovalne tehnike sodijo: študije, vprašalniki, uporaba družbenih kazalnikov in sociodemografskih podatkov, raziskave trga, oblikovanje potrošniških kategorij, geodemografska segmentacija, kartiranje idr. Pod tehnike kroženja informacij sodijo: zbiranje povratnih informacij, poglobljeni intervjuji, opazovanja, spletne platforme in aplikacije idr. Pod tehnike iskanja novih zornih kotov sodijo: generiranje novih paradigem, generiranje možnih scenarijev, izmenjava vlog, gostujoče rezidence (npr.

umetnikov) idr. Pod tehnike vizualizacije problema sodijo: kartiranje, oblikovanje zgodb (ang. storyboarding), fotografski in video intervjuji, skupinski sprehodi, snemanje filma idr. Izpostavljanje in pridobivanje pozornosti je prav tako pomemben del procesa, saj omogoča večjo družbeno ozaveščenost (Wittmayer in drugi, 2019). Pod tehnike sodijo: kampanje, javni pritiski, zbori pritožb idr. Prepoznavi in določitvi problema (simptoma) sledi odkrivanje vzrokov, ki je lahko kompleksno, saj povezave niso vedno jasne in otipljive (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Temu je namenjena analiza problema oz. podatkov. Pod tehnike sodijo diagnosticiranje in modeli sistemskega mišljenja. Vključujejo povezovanje med različnimi disciplinami teorije in prakse (tudi antropološkimi, psihoanalitičnimi in sociološkimi).

3.2 Predlogi, ideje in rešitve

Drugi korak je generiranje idej in iskanje odgovorov na vprašanje »kako«. Izvaja se lahko s pomočjo različnih metod zamišljanja rešitev, drugačnega mišljenja, odprtega inoviranja in participacije, ki ob učinkovitem izvajanju omogočajo vpogled z različnih zornih kotov in virov (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Pod tehnike zamišljanja rešitev sodijo: vključevanje uporabnikov v preoblikovanje obstoječih rešitev, metode ustvarjalnega mišljenja (npr. šest klobukov razmišljanja Edwarda De Bona), forumsko gledališče idr. Pod tehnike drugačnega mišljenja sodijo: etnografske raziskave (dnevniki uporabnikov/prebivalcev, življenje v skupnosti), pristop »pozitivnega odklona«, pregled ekstremov idr. Pod tehnike odprtega inoviranja sodijo: klici za ideje, trg idej, tekmovanja in izzivi, banke idej, video platforme, škatle predlogov idr. Pod tehnike participacije sodijo: platforme za angažiranje prebivalcev, metode za participacijo, generiranje idej in posvetovanje, peticije, porote, okrogle mize, dogodki in konference za mreženje in učenje, spletni seminarji, kavarna dialoga, delavnice, dogodki odprtih prostorov idr. Pri oblikovanju rešitev lahko veliko vlogo igrajo tudi institucije, ki so ustanovljene v ta namen, npr. možganski trusti idej (ang. Think Tanks), možganski trusti ukrepov (ang. Do Tanks), laboratoriji dizajnerskega pristopa (ang. Design Labs) idr.

3.3 Prototipi in testiranje (preizkušanje)

Tretji korak je preizkušanje razvitih idej v praksi. Murray, Caulier-Grice in Mulgan (2010) poudarjajo pomen testiranja in prilagajanja v socialni ekonomiji, saj ponavljanje, preizkušanje in odpravljanje napak na podlagi povratnih informacij krepijo povezovanje in sodelovanje med akterji obeh strani (ponudniki in povpraševalci) ter prepoznavajo in razrešujejo konflikte. To omogoča skupno oblikovanje meril uspešnosti. V tem delu je treba določiti tudi finančno plat realizacije ideje/rešitve. Pod načine testiranja sodijo: (hitra ali počasna) izdelava prototipov, preverjanje koncepta, beta testiranje, odprto testiranje, različne vrste pilotnih študij idr. Med načine financiranja ideje sodijo: subvencije, skladi, nagrade, kuponi, krediti, provizije, naročila idr.

3.4 Ohranjanje, vzdrževanje, trajnost

Četrti korak idejo spremeni v prakso. Vključuje prepoznavanje finančnih tokov in prilagoditev ideje za doseg finančne vzdržnosti podjetja oz. organizacije, ki inovira (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Sestavlja ga oblikovanje in ustanovitev podjetja, lastništvo in organizacijske oblike, način upravljanja, modeli organizacije in managementa, dejavnosti, relacijski kapital in financiranje. Pod ustanovitev podjetja sodijo: inovativen poslovni model, poslovna strategija, oblikovanje tokov prihodkov in odhodkov, poslovni načrt in metode njegovega ocenjevanja. Pod lastništvo in organizacijsko obliko sodijo: neformalne strukture, zasebna podjetja, prilagojena zasebna podjetja, partnerstva, zadruga, kooperative in združenja, dobrodne organizacije in socialna podjetja. Pod upravljanje sodijo: odbori, inovacijski odbori, vključevanje članov, upravljanje delničarjev, odprta priporočila, Zlati standard, Zlate delnice idr. Pod modele organizacije in managementa sodijo: družbeno usmerjena hierarhična organizacija, avtonomne delovne skupine, distributivna organizacija idr. Pod dejavnosti sodijo: družbeno usmerjeni distribucijski kanali, veriga povpraševanja, ekonomija delitve (ang. sharing economy), kolaborativne tehnologije idr. Pod relacijski kapital sodijo: dostopnost in odprtost, sistemi povratnih informacij, prisotnost na spletu, trženje in znamčenje, odprti dogodki, delovanje na vrednotah, cenjenje prostovoljstva idr. Pod financiranje podjetja lahko sodijo: subvencije, posojila, lastniški kapital, množično financiranje idr.

3.5 Širjenje, rast

Peti korak vsebuje oblikovanje strategije rasti in širjenja inovacije na podlagi povpraševanja in odzivov s strani vpletenih deležnikov (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Pod oblike širjenja sodijo: generativno in inspiracijsko širjenje, širjenje povpraševanja, naročanje idr. Ponudnike inovacij sestavljajo organizacije in podjetja, ki razvijejo organizacijske kapacitete in metode vključevanja prispevkov posameznikov. Mednje sodijo: angažiranje podpornikov, izobraževanje in razvoj zaposlenih, izvajanje praktičnih usposabljanj in pripravništev idr. Pod izrazne oblike njihovega delovanja sodijo: mobilizacija obstoječe organizacijske kapacitete, razvoj podporne strukture, zagotavljanje primerne dobavne verige, adaptacija modelov ali operiranje z odprtimi blagovnimi znamkami. Prenašalce inovacij tvorijo načini, ki zagotavljajo širjenje inovacij: platforme, dogodki, sejmi, mediji, združenja, posredništvo, splet, priročniki, svetovalci idr. Pod organizacijske oblike širjenja sodijo: rast organizacije/podjetja, rast prek sodelovanja, majhne enote znotraj velikih sistemov, konzorcijski model, zveze, licenciranje, socialni franšizing, združitve in prevzemi idr. Pod metode merjenja učinka sodijo: analiza stroškov in koristi, analiza stroškov in učinka, metode izražene preference, metode izkazane preference, matrike socialnega računovodstva, QALY, DALY in PROM (področje zdravstva), meritve dodane vrednosti, ocena družbenega učinka (SROI, CEA, BACO idr.), metode sestavljene vrednosti, meritve javne vrednosti, meritve zadovoljstva, operativne matrike, komparativne matrike, bilanca stanja, vprašalniki izkušenj uporabnikov idr.

3.6 Sprememba sistema

Šesti korak predstavlja končni cilj vpeljave družbene inovacije. Do sistemske spremembe lahko pride na različne načine: prek družbenih gibanj, novih poslovnih modelov, zakonodaje, novih pogledov in usmeritev delovanja (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Takšno rešitev pogosto sestavlja več manjših inovacij, ki se uvajajo postopoma in na poti trčijo ob obstoječi red, katerega morajo preseči (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007). Pod ideje, ki spodbujajo sistemske inovacije, sodijo: redistribucija proizvodnje, sprememba scenarija glede storitev, izključitev ustaljenih praks, zgodnje investiranje, novi modeli podporne ekonomije, brezogljično življenje, holistični podporni modeli za storitve, personalizirane podporne storitve, podporni modeli, ki mobilizirajo prebivalce, sistemske spodbude za opolnomočenje marginaliziranih skupin idr. Pod razvoj infrastrukture, ki podpira nove sisteme, sodijo: oblikovanje nove infrastrukture, infrastruktura podatkov, infrastruktura platform, ponovno povezovanje ekonomij, tehnične inovacije za ključna mesta v sistemu idr. Pod vključevanje uporabnikov in proizvajalcev sodijo: akademije inovacij, vzajemna pomoč in mentoriranje, angažiranje prebivalcev, podpora novim vzorcem moči in odgovornosti idr. Pod strateške ukrepe, ki pospešijo sistemske spremembe, sodijo: pridobitev novih dokazov, vzpostavitev delovnih prototipov novega sistema, oblikovanje in preizkušanje platform za sprožitev sistemske inovacije, celovite testne rešitve, določitev okvirjev sprememb idr. Pod regulacijske in fiskalne spremembe sodijo: nove pravice, odgovornosti, oblike lastništva, zakonske omejitve in prepovedi, obveznosti, formalna klasifikacija, kazni, regulacijske zahteve, davčna in fiskalna struktura idr. Informacije, računovodstvo in statistika lahko zavirajo sistemske spremembe, zato sta potrebna njihova prilagoditev in preoblikovanje (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Progresivne koalicije in družbena gibanja so pogosto vir sistemskih sprememb. Pod izrazne oblike sodijo: socialna gibanja, ki so osredotočena na inovacije, preoblikovanje življenjskega sloga, rast samoorganiziranih gibanj, organiziranje formalnih koalicij za spremembe idr. Pod sistemsko financiranje sodijo: javno financiranje, namenjeno sistemskim spremembam, vzpostavitev novih investicijskih tokov, financiranje sistemske preventive idr.

4 RAZISKAVA DRUŽBENE INOVATIVNOSTI V SLOVENSKIH SOCIALNIH PODJETJIH

V tem poglavju predstavim uporabljen metodo pridobivanja in analize podatkov, potek vzorčenja in izbora podjetij ter končni vzorec. Poglavje se zaključi z opisom poteka raziskave in kratko predstavitevijo podjetij v vzorcu.

4.1 Uporabljene raziskovalne metode

V empiričnem delu raziskave je za metodo pridobivanja podatkov izbran delno strukturiran intervju. Izbor metode je prilagojen naravi raziskave in informacij, ki jih zahteva – to so

procesne informacije, ki jih je mogoče pridobiti le neposredno od vira, zahtevajo kvalitativno obravnavo in poglobljeno vsebinsko analizo. Vprašanja so delno strukturirana, z vnaprej pripravljenim vprašalnikom, ki ga sodelujoči pred izvedbo dobijo v vpogled (priloga 2). Vprašanja se med izvedbo intervjuja prilagodijo posameznemu sogovorniku. Za vsebinsko analizo je izbrano analitično orodje tematske mreže. Analiza tematske mreže omogoča posploševanje kvalitativnih podatkov. Poteka v štirih korakih: kodiranje, identifikacija tem, organizacija tem in določitev skupnih tem. Končni rezultat je oblikovanje tematskega omrežja (Roblek, 2009).

4.2 Potek raziskave

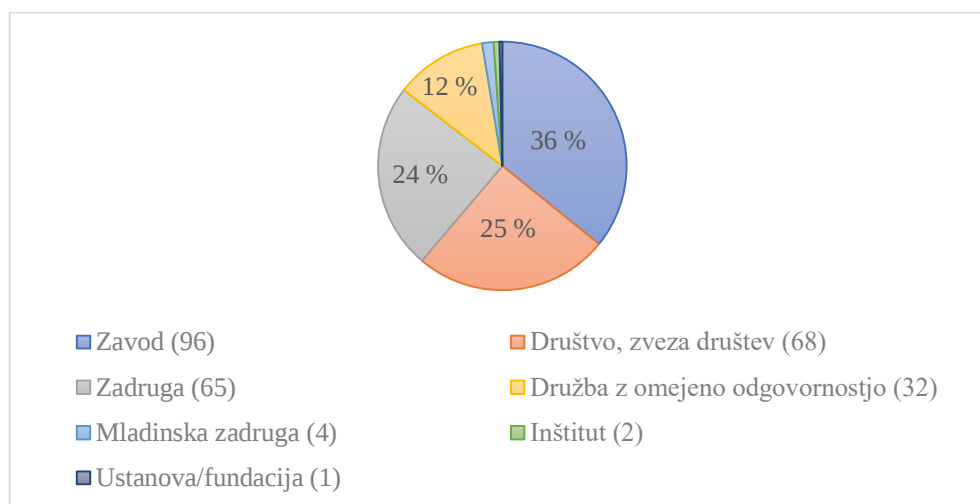
Raziskava je potekala med 12. majem in 12. julijem 2020. Začetek predstavlja vzorčenje, sledi zbiranje kontaktov, priprava vprašanj, pošiljanje vabil (priloga 1) in vprašalnika, izvedba in prepisovanje intervjujev ter oblikovanje rezultatov, zaključek pa predstavlja izvedba poglobljene analize. Skupno je bilo k sodelovanju povabljenih 26 podjetij, odzvalo se jih je 16, od tega jih je pet odklonilo sodelovanje. Glavna razloga sta pomanjkanje časa in neprimernost podjetja pri raziskavi po njihovi lastni oceni. Vsi intervjuji so bili opravljeni v živo prek spletnih aplikacij. Eden izmed intervjujev se je izvedel v angleškem jeziku, ker podjetnik ne govori slovensko, vsi ostali pa v slovenščini. Dolžina intervjujev variira – najdaljši traja 55 minut, najkrajši 15 minut.

4.3 Izbor in proces vzorčenja

V raziskavi uporabim namensko vzorčenje. Pri izbiri podjetij izhajam iz Evidence socialnih podjetij (MGRT, 2020). V tem dokumentu so zabeležena vsa socialna podjetja, vpisana v register na dan 23. 3. 2020. Želim pridobiti kar najbolj raznoliko sliko podjetij. Analiza podjetij po pravnoorganizacijski obliki (slika 6), glavni dejavnosti (slika 7) in regiji sedeža (slika 8) je prvi korak vzorčenja in osnova za izbor glede na te tri dejavnike. Drugi korak in dejavnik izbora je inovativno delovanje in produkti, ki prinašajo dobre prakse v okolje delovanja podjetja. Ta korak temelji na iskanju in pregledu informacij, dostopnih na svetovnem spletu (spletne strani in družbena omrežja podjetij, objave v medijih idr.).

Pravnoorganizacijske oblike, dejavnosti in regije delovanja slovenskih socialnih podjetij predstavljajo zunanjo sliko slovenskega socialnega podjetništva, ta analiza je izhodišče za izvedbo raziskave. Pravnoorganizacijske oblike socialnih podjetij v Sloveniji so lahko takšne kot pri klasičnih podjetjih – z izjemo samostojnega podjetja. Najpogostejše oblike so zavod, društvo in zadruga, najmanj pogoste pa inštitut in ustanova/fundacija (slika 6).

Slika 6: Delež zastopanosti pravnoorganizacijskih oblik v slovenskih socialnih podjetjih



Vir: lastno delo.

Podatki o dejavnostih, v katerih poslujejo slovenska socialna podjetja (slika 7), kažejo širok spekter dejavnosti, v skladu s pričakovanji iz literature in sprejetjem ZSocP-A, ki nič več ne omejuje dejavnosti poslovanja. Največ podjetij deluje na področju izobraževanja ter trgovine in proizvodnje. Med osem področij z največ socialnimi podjetji sodijo še raziskave in razvoj, podjetniško svetovanje, turizem in gostinstvo, kmetijstvo in gozdarstvo, umetnost in kultura ter zdravstvo in socialno varstvo. Ostala podjetja so razpršena med druge gospodarske dejavnosti.

Slika 7: Razvrstitev glavnih področij delovanja slovenskih socialnih podjetij

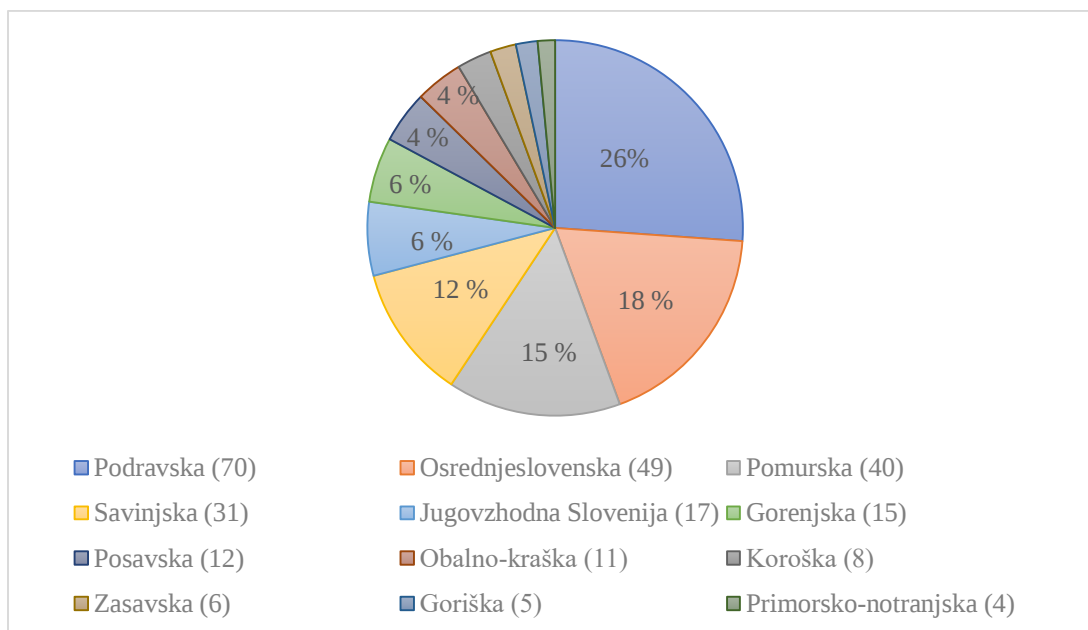


Vir: lastno delo.

Glede na regijo sedeža socialnih podjetij (slika 8) opazimo velike razlike. Prednjači podravska regija s 26 % oz. 70 podjetji, znotraj katere je najbolj zastopana Mestna občina Maribor (MOM) s 46 podjetji. V osrednjeslovenski regiji je registriranih 18 % oz. 49 vseh podjetij, od tega 42 v Mestni občini Ljubljana (MOL). Ta podatek pripisujem dejstvu, da sta

to občini z največjim številom prebivalcev in največjo gostoto prebivalcev na kvadratni kilometer, vseeno pa razlike niso tako izrazite. Regiji z najmanjšim številom registriranih socialnih podjetij sta goriška (5) in primorsko-notranjska (4).

Slika 8: Delež zastopanosti regij, v katerih delujejo slovenska socialna podjetja



Vir: lastno delo.

Razloge lahko iščemo v manjši ozaveščenosti in poznavanju področja socialnega podjetništva v bolj ruralnih območjih z veliko stopnjo odseljevanja. Izmed vseh regij pozitivno izstopa pomurska, ki ima relativno veliko število registriranih socialnih podjetij in raznoliko sliko organizacijskih oblik, registriranih dejavnosti ter občin, v katerih se nahaja sedež podjetja. Ta podatek je posledica dejstva, da je država v letih 2014–2015 namenila 1,5 milijona EUR za promocijo socialnega podjetništva izključno v pomurski regiji (Tomažević & Aristovnik, 2018).

V drugem koraku na podlagi rezultatov analize v prvem koraku opravi spletno raziskavo socialnih podjetij. Izhodiščna točka je dejavnik regije sedeža podjetja, znotraj katere sem iskala podjetja različnih pravno-organizacijskih oblik in dejavnosti. V tem delu je pomemben dejavnik dostopnost in količina informacij iz treh virov: spletna stran podjetja, aktivna prisotnost na družabnem omrežju Facebook in pojavljanje v medijih (intervjuji in članki, dostopni na medijskih portalih). Za lažjo selekcioniranje podjetij sem oblikovala dve tezi: 1. ambiciozno podjetje mora imeti delujočo spletno stran in 2. inovativno delovanje podjetij je prepoznano v javnosti, kar pomeni, da je njihova zgodba prisotna v medijskih objavah. Podjetja, ki nimajo lastne spletne strani in dostopnih informacij o svojem delovanju, so bila na tej točki izločena iz vzorca.

Tabela 1: Končni vzorec sodelujočih v raziskavi

Podjetje	Oblika	Regija sedeža	Področje delovanja	Kontakt
Ustvarjalec	d. o. o.	Savinjska	Izobraževanje	Aljaž Osetič
Moj svet, čist planet	Društvo	Goriška	Trgovina in proizvodnja	Ana Jug
Simbioza Genesis	Zavod	Osrednjeslovenska	Izobraževanje	Ana Pleško
Delavnica konceptov	Društvo	Osrednjeslovenska	Trgovina in proizvodnja	Andrej Kurent
Citilab	Zavod	Podravska	Raziskave in razvoj	Boris Volarič
IstraTerra	d. o. o.	Obalno-kraška	Turizem	Jerneja Tratnik Lacovich
Skrivnostni otok	d. o. o.	Pomurska	Podjetniško svetovanje	Jose Antonio Morales
Ekološka zadruga	z. b. o.	Koroška	Trgovina in proizvodnja	Jure Strah
Poligon	Zavod	Osrednjeslovenska	Umetnost in kultura	Luka Piškorič
CPU	d. o. o.	Podravska	Trgovina in proizvodnja	Marinka Vovk
Malo mesto	d. o. o.	Osrednjeslovenska	Izobraževanje	Miha Culiberg

Vir: lastno delo.

V končnem vzorcu je 11 podjetnikov iz 11 podjetij (tabela 1). Vzorec sestavlja sedem moških in štiri ženske, kar raziskavi daje relativno ravnovesje v predstavnosti spolov. Vsa podjetja v raziskavi sodijo v kategorijo mikro podjetij. Glede na pravnoorganizacijsko obliko je v vzorcu pet družb z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), trije zavodi, dve društvi in ena zadruga. Vključene so štiri najpogostejše izmed sedmih možnih oblik podjetij. Glede na glavno dejavnost so v vzorec vključena štiri podjetja s področja trgovine in proizvodnje, tri podjetja s področja izobraževanja ter eno s področja raziskav in razvoja, podjetniškega svetovanja, turizma in umetnosti in kulture. To predstavlja zastopanost šestih izmed osmih najpogostejših glavnih dejavnosti socialnih podjetij. Glede na regijo sedeža so v vzorcu štiri osrednjeslovenska, dve podravski, eno savinjsko, eno obalno-kraško, eno koroško, eno goriško in eno pomursko podjetje. Vključenih je sedem od dvanajstih regij, od tega štiri regije z največ registriranimi socialnimi podjetji. Z vidika družbene inovativnosti so v končnem vzorcu na eni strani podjetja, ki s svojo dejavnostjo prinašajo inovativne moderne koncepte v slovenski urbani in ruralni prostor, kot so ekonomija souporabe (sodelo in souporaba prostorov in industrijskih strojev), ponovna uporaba izdelkov, recikliranje in nadcikliranje (ang. upcycling) ter princip DIY (»naredi sam«, ang. »do it yourself«), na drugi strani pa podjetja s produkti, ki so prepoznani kot inovativni in unikatni, npr. vseslovenske delavnice e-opismenjevanja starejših, podjetniški dogodek na mednarodnem vlaku in koncept prostora kot mesta v malem, ki ponuja didaktične delavnice za otroke.

4.4 Kratka predstavitev izbranih podjetij

Ustvarjalnik je d. o. o. s sedežem v Šoštanju. Deluje kot pospeševalnik mladinskega podjetništva od decembra 2015. Ponujajo različne storitve, predvsem s področja podjetniškega izobraževanja in zagonskega podjetništva, ter razvijajo projekte. Fundacija za ustvarjalne mlade mladim ponuja možnost pridobitve štipendije za razvoj lastnega podjetja. Startup Train je podjetniški dogodek, na katerem letno sodeluje 50 podjetnikov in 30 mentorjev ter se odvija na vlaku med Ljubljano in Sofijo (Ustvarjalnik, b.l.).

Moj svet, čist planet je društvo za spodbujanje kakovostnega, zdravega in okolju prijaznega načina življenja s sedežem v Novi Gorici, ki deluje od aprila 2018. Zavzemajo se za življenje brez odpadkov (ang. zerowaste), ki predstavlja temelj izvajanja delavnic, tečajev, predavanj in svetovanj podjetjem. Zadnji in tudi največji projekt je odprtje centra uporabnih predmetov Muca CUPatarica 25. maja 2020 v Solkanu. V njem zbirajo rabljene predmete, ki bi jih ljudje drugače zavržli na smetišču, jih primerno obdelajo in prodajo v trgovini. Uporabljajo tudi princip menjave izdelkov (Moj svet, čist planet, b.l.).

Simbioza Genesis je zavod za medgeneracijsko sodelovanje s sedežem v Ljubljani, ki deluje od maja 2014. Njihova zgodba se je začela že leta 2011 s vseslovenskim projektom Simbioza šole – delavnicami e-opismenjevanja starejših, ki so jih izvajali mladi prostovoljci na osnovnih šolah. Projekt je bil zelo dobro sprejet, od ustanovitve zavoda pa mu je sledilo še mnogo drugih, med drugim odprtje medgeneracijskega centra v Ljubljani in Simbioza BTC City Lab (Simbioza Genesis, b.l.).

Delavnica konceptov je društvo za trajnostni razvoj skupnosti s sedežem v Ljubljani, ki deluje od avgusta 2015. Temeljni projekt društva, Preoblikovalnica, združuje več dejavnosti, ki slonijo na recikliranju, ponovni uporabi odpadnih materialov in nadcikliranju. Izdelujejo in prodajajo pohištvo iz odpadnih materialov, izvajajo notranje oblikovanje in opremljanje ter različne delavnice (Delavnica konceptov, b.l.).

Citilab je zavod za razvoj kreativnih tehnologij s sedežem v Mariboru, ki deluje od junija 2016. Njihov glavni produkt je KreatorLab, nekomercialni prostor za ustvarjanje, v katerem v souporabo ponujajo tehnologije industrijske proizvodnje, kot so 3D-tiskalniki ter laserski in CNC-stroji. V njem ponujajo usposabljanja za delo na strojih in različne povezane delavnice (Citilab, b.l.).

IstraTerra je d. o. o. s sedežem v Kopru, ki deluje od decembra 2014. Njihova glavna dejavnost je turistična agencija za posebna doživetja, ki izvaja trajnostno naravnane turistične aranžmaje in vodenja po slovenski Istri (IstraTerra, b.l.).

Skrivnostni otok je d. o. o. s sedežem v Moravskih Toplicah. Deluje kot družba za podjetništvo in svetovanje od februarja 2018. Združujejo različne pobude pod imenom Lincoln Island Initiatives. Njihov glavni projekt je Aurora Coworking v Murski Soboti, kjer

ponujajo prostore za sodelo po principu kooperative. Izvajajo tudi predavanja pod imenom Fear & Fail za podjetnike (Skrivnostni otok, b.l.).

Ekološka zadruga je zadruga za proizvodnjo, predelavo in prodajo izdelkov z dežele s sedežem v Prevaljah, ki deluje od junija 2015. Njihove glavne dejavnosti so zbiranje, sortiranje, obdelava in prodaja rabljenih oblačil in tekstila, prodaja recikliranih industrijskih čistilnih krp ter storitve pranja in vezenja (Ekološka zadruga, b.l.).

Poligon je zavod za razvoj kreativnih industrij s sedežem v Ljubljani, ki deluje od maja 2016. Gre za prvi slovenski kreativni center, ki ponuja prostore za sodelo, platformo za razvoj projektov samozaposlenih v kulturi, laboratorija MakerLab in 3D-print ter foto studio (Poligon, b.l.).

CPU je d. o. o. s sedežem v Ormožu, ki kot prvo registrirano socialno podjetje v Sloveniji deluje od marca 2012. Njihov glavni produkt so centri ponovne uporabe po vsej Sloveniji (Ljubljana, Rogaška Slatina, Vojnik, Kočevje, Slovenske Konjice in Ormož), v katerih zbirajo rabljene predmete, ki bi jih ljudje drugače zavrgli na smetišču, jih primerno obdelajo in prodajo v trgovini, tako fizično kakor tudi na spletu (CPU, b.l.).

Malo mesto je d. o. o. s sedežem v Ljubljani, ki deluje od julija 2015. Njihova glavna dejavnost je središče za starše in otroke v BTC City Ljubljana, v katerem ponujajo didaktične igre in delavnice za otroke znotraj tematskega parka. V sodelovanju s partnerji izvajajo tudi trajnostno oglaševanje (Malo mesto, b.l.).

5 REZULTATI RAZISKAVE

Poglavje vsebuje rezultate raziskave, ki temeljijo na prepisih intervjujev z izbranimi socialnimi podjetniki (priloga 3). Vsebinsko je raziskava razdeljena na tri sklope: socialno podjetništvo, družbena inovacija in proces vpeljave družbene inovacije.

5.1 Socialno podjetništvo

V sklopu socialnega podjetništva so prikazani razlogi podjetij za pridobitev statusa socialnega podjetja in njegove glavne prednosti in slabosti, glavni dejavniki motivacije in skupne značilnosti socialnih podjetnikov, načini in viri financiranja podjetij ter vloga partnerstev in različnih načinov povezovanja pri njihovem delovanju.

Podjetniki v raziskavi se zavedajo pomena usklajevanja tako podjetniške kakor tudi socialne komponente svojega delovanja: »Socialno podjetje je podjetje, ki s svojimi produkti in storitvami na podjetniški način rešuje družbene izzive« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Podjetnost razumejo kot temelj za doseg družbenega učinka: »Moraš biti podjeten, če želiš kakšno zgodbo speljati v življenje, da je ta zgodba lahko uspešna« (Jug, osebna komunikacija, 8. junij 2020), hkrati pa se zavedajo specifičnosti svoje vloge:

»Socialna podjetja rešujemo različne težave na podjetniški način. To so težave, problemi, ki jih obstoječe službe ne rešujejo« (Vovk, osebna komunikacija, 10. junij 2020) ter opozarjajo na pasti zgolj družbeno koristnega delovanja: »Če hočeš biti samo socialen, boš preživel samo nekaj let oz. toliko časa, kolikor dolgo boš prejemal državno pomoč, ki ti tvojo dejavnost omogoča« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Na drugi strani se zavedajo širine poslanstva socialnega podjetništva: »Socialno podjetje stremi k družbeni odgovornosti, ki bi morala sicer biti bolj vgrajena v celoten sistem, pa tudi v kolektivno zavest« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020). Nekateri poudarjajo, da vsako podjetje lahko deluje po principih socialnega podjetništva, tudi če nima statusa socialnega podjetja: »Ni neke bistvene razlike med klasičnim in socialnim podjetjem, po principih socialnega podjetništva bi lahko delovali tudi, če tega statusa ne bi imeli. To je samo neka potrditev« (Volarič, osebna komunikacija, 9. junij 2020).

Glede stanja in razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji prevladuje mnenje, da ni dovolj razvito: »Sem vesela, da so sprejeli ZSocP, ampak je zelo splošen in nikoli ni šlo naprej v konkretnije smernice« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Glede na to, da »je socialno podjetništvo v Sloveniji še v začetni fazi« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020), pa je možnosti za njegov razvoj veliko. Na drugi strani je zaznati pozitivno stanje na področju razvoja družbenih inovacij: »Družbena inovacija je v Sloveniji dosti bolj pozitiven pojem kot socialno podjetništvo in je od njega tudi bistveno bolj napredoval« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020).

5.1.1 Status socialnega podjetja

Zakaj se podjetja odločijo za pravni status socialnega podjetja? Kaj je za njih socialno podjetje? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 2.

Podjetja v raziskavi so si najbolj enotna pri izpostavljanju želje po socialno usmerjenem in družbeno odgovornem delovanju na podjetniški način, pomemben vidik je tudi skrb za zaposlene. Nekatera podjetja imajo ta status že od začetka, druga pa so bila najprej klasična, nato pa so se odločila za statusno preoblikovanje. Podjetja med razlogi navajajo tudi koristi, od direktnih, kot so olajšave, razpisi, možnosti pridobitve prostora delovanja, do indirektnih, kot so prepoznavnost, identifikacija in sporočilo javnosti.

Tabela 2: Glavni razlogi podjetij za pridobitev statusa socialnega podjetja

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec	Socialno usmerjeno delovanje, olajšave, razpis
Moj svet, čist planet	Podjetnost, socialno usmerjeno delovanje, izboljšanje življenjskih pogojev mladih prek zagotavljanja primernih plač zaposlenim

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	Odgovor
Simbioza Genesis	Poslanstvo, delovanje po principih socialnega podjetništva
Delavnica konceptov	Statusno preoblikovanje, možnost pridobitve prostora, omogočanje dobrih pogojev zaposlitve, zaposlovanje ranljivih družbenih skupin, družbeno odgovorno delovanje
Citilab	Statusno preoblikovanje, pobuda od zunaj, del zadruga Tkalka, socialno usmerjeno delovanje
IstraTerra	Pilotski projekt središča Rotunda, poštenost do vseh deležnikov, pošteno plačilo
Skrivnostni otok	Statusno preoblikovanje, prepoznavnost in identifikacija
Ekološka zadruga	Obeti razpisov in oblikovanja systemskega okolja
Poligon	Statusno preoblikovanje, družbeni učinki, razpisi, sporočilo javnosti
CPU	Zaposlovanje ranljivih družbenih skupin, reševanje družbenih problemov, podjetnost

Vir: lastno delo.

5.1.2 Prednosti in slabosti statusa socialnega podjetja

Katere dejavnike socialni podjetniki prepoznavajo kot glavne prednosti in slabosti, ki jih v njihovo delovanje prinaša ta status? Kakšno je systemsko okolje socialnega podjetništva v Sloveniji? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 3.

Najpogostejše navedene prednosti statusa socialnega podjetja so olajšave in razpisi. Med olajšave sodijo npr. olajšave pri zaposlovanju oseb iz ranljivih skupin na trgu dela in možnost ugodnega najema občinskega prostora. Olajšave pri zaposlovanju oseb iz ranljivih skupin na trgu dela za podjetja pomenijo nižje stroške dela, hkrati pa spodbujajo bolj vključujoče zaposlovanje in posledično enakopravnejši trg dela. Podjetja v raziskavi so te olajšave koristila (npr. Ekološka zadruga in Delavnica konceptov). Možnost ugodnega najema občinskega prostora je teoretična možnost na papirju, ki jo prinaša status socialnega podjetja. V praksi ni zagotovljena in je zelo odvisna od posluha in pripravljenosti na sodelovanje posamezne občine. Pri tem imajo podjetja tako pozitivne kakor tudi negativne izkušnje. Zelo pozitivno izkušnjo ima društvo Moj svet, čist planet. Občina Nova Gorica je društvu v uporabo dodelila zapuščeno carinarnico in zemljišče v Solkanu, kjer je društvo maja 2020 odprlo Muco CUPatarico – prvi center uporabnih predmetov na Goriškem (Jug, osebna komunikacija, 8. junij 2020).

Drugačno izkušnjo ima zavod Poligon, eden prvih kreativnih centrov v Sloveniji. V zavodu so najeli zasebne prostore v stavbi Tobačne Ljubljana, po tem, ko na MOL zanje ni bilo

posluha. Po nekajletnem delovanju jim lastniki prostorov niso podaljšali najemne pogodbe, zato je zavod od decembra 2019 brez fizičnega prostora delovanja, MOL pa jim pri tem še vedno ni pripravljen pomagati (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020). Status socialnega podjetja prinaša prednost oz. dodatne točke pri prijavljanju na določene javne razpise za projekte, ki se financirajo iz evropskih, državnih ali kombinacije sredstev: »Različni razpisi dajejo prednost socialnim podjetjem. To je pomembno predvsem na začetku, ko rabiš neke ugodnejše pogoje, da celotno kolesje zaženeš« (Jug, osebna komunikacija, 8. junij 2020).

Tabela 3: Prednosti in slabosti statusa socialnega podjetja

Podjetje	Prednosti	Slabosti
Ustvarjalec	Olajšave, razpisi	Več računovodskega poročanja, premalo olajšav s premajhnim obsegom
Moj svet, čist planet	Razpisi	
Simbioza Genesis	Olajšave pri zaposlovanju	Nerazvitost sektorja, omejitve pri prijavi na določene razpise, pomanjkanje promocije, informiranja in ozaveščanja
Citilab	Razpisi	Papirologija
IstraTerra	Možnost ugodnega ali brezplačnega najema občinskih prostorov, možnost prejema 0,5 % dohodnine, zaposlitveni programi	
Skrivnostni otok	Finančna sredstva	
CPU	Razpisi	Obsežna birokracija
Malo mesto	Razpisi	Ni slabosti
Ekološka zadruga, Poligon	Ni prednosti	

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo kar nekaj slabosti statusa socialnega podjetja (tabela 3). Kljub temu da olajšave predstavljajo prednost, nekateri menijo, da jih je premalo in so premajhne, javni razpisi s seboj prinesejo preveč birokracije, za kar so podjetja kadrovske podhranjena: »Izmed vseh registriranih socialnih podjetij jih zelo malo deluje v večjem obsegu oz. imajo večje število zaposlenih, redka tudi živijo izključno od tržnih dejavnosti. Problem se pojavi pri prijavi na projekte. Težko je sam dobro napisati en projekt, tukaj je tudi veliko birokracije in potrebuješ za to svoj kader, ki si ga redka podjetja lahko privoščijo« (Vovk, osebna komunikacija, 10. junij 2020), hkrati pa so možnosti prijave na določene razpise zelo omejene: »Kot zavod se ne moremo prijavljati na določene razpise (npr. za vavčerje za digitalizacijo), ker pravno gledano, nismo tržno podjetje, čeprav delujemo na trgu in ne živimo od razpisov« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020).

Njihovo delovanje omejujeta tudi nerazvitost sektorja in neprepoznavnost statusa socialnega podjetja: »Trenutno ta status še ni prepoznan v javnosti, vsak od nas mora ozaveščati, kar mu lahko sčasoma prinese neko pozitivno prepoznavnost« (Volarič, osebna komunikacija, 9. junij 2020). V raziskavi je zaslediti strinjanje podjetnikov na področju neozaveščenosti o pomenu statusa: »Ljudje, ki ne razumejo, kaj [socialno podjetje] pomeni, mislijo, da smo klasična nepridobitna organizacija, ki izvaja brezplačne storitve. Pogosto slišim komentarje, da imamo previsoke cene, da je to čudno za socialno podjetje. Potem jim moram razložiti, da so ravno zato cene višje, ker zagotavljamo kakovostno storitev in pošteno plačilo vsem vpletenim, ne želimo iti v spuščanje cen in jih podplačevati« (Tratnik Lacovich, osebna komunikacija, 12. junij 2020), ter primernih rešitev: »Manjka predvsem promocija, informiranje in ozaveščanje« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Podjetniki se ne strinjajo pri konotaciji izraza socialno podjetje v javnosti. Nekateri menijo, da »že sam izraz socialno podjetje sproža dileme in polemike« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020), drugi pa, da »ljudje prej vprašajo, kaj je to socialno podjetje, kakor da bi imeli pred tem kakršne koli predsodke« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020). Razloge za neprepoznavnost lahko iščemo tudi v neodmevnosti projektov v javnosti: »Socialno podjetništvo pri nas nikoli ni dobro zaživel oz. dobilo te prepoznavnosti, ker nikoli ni bilo takšnih privlačnih primerov, ki bi potegnili naprej cel sektor« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020).

5.1.3 Glavni dejavniki motivacije in značilnosti socialnih podjetnikov

Kaj motivira socialne podjetnike in usmerja njihovo delovanje? Katere so njihove skupne značilnosti? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 4.

Podjetnost je lastnost, ki podjetnika motivira k trajnemu delovanju: »Primarno smo vsi podjetniki, ki želimo nekaj zaslužiti oz. ustvariti na trgu. Namreč, če hočeš biti samo socialen, boš preživel samo nekaj let oz. toliko časa, kolikor dolgo boš prejemal državno pomoč, ki ti tvojo dejavnost omogoča. Se pravi, da si v prvi vrsti podjetnik, ker sam nekaj ustvariš, imaš trajnost in lahko s tem več narediš« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Ambicioznost je lastnost, ki podjetnikom omogoča doseganje zastavljenih ciljev, uspešnost in s tem premikanje meja: »Morda nekoč status socialnega podjetja ne bo potreben in bo uspešno običajno gospodarsko podjetje, kot je danes npr. Mercator ali pa kakšno drugo podjetje, ki prodaja nove izdelke. Ampak to je prihodnost, naša vizija. Moramo biti ambiciozni, če želimo uspeti« (Jug, osebna komunikacija, 8. junij 2020).

Okolje je zunanji dejavnik vpliva, ki je lahko pozitiven: »Zgled, da na delo ne gledaš kot na golo zaposlitev, ampak je pomemben del tudi pomoč drugim« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Prioriteta družbeno odgovornega delovanja je nasprotje prioritete finančnega zaslužka: »Socialnim podjetnikom je skupno, da pridejo do neke višine zaslužka, s katerim so zadovoljni, kar jim omogoča, da se posvetijo delu za skupno dobro, doseganju družbenega učinka ... torej njihova značilnost je, da jim zaslužek in denar nista glavna prioriteta«

(Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020), predstavlja osnovo za inovativno delovanje socialnih podjetnikov: »S tem, ko socialni podjetniki rešujemo družbene izzive, spreminjamo svet na bolje. Takšno delo nam omogoča večjo možnost inoviranja in vzpostavljanja novih poslovnih modelov, razbijanja togosti, skupna nam je tudi prilagodljivost in družbena odgovornost« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020), in odpira nove možnosti za doseganje družbenega učinka: »Mi, ki imamo socialna podjetja, gradimo na tem, da imamo usposabljanja in srečanja, da oseba res doživi tisto preobrazbo. Veliko ljudi je delalo prej nekaj čisto drugega. Potem pa pridejo k nam in rečejo »to je to, kar sem jaz hotel, samo nisem znal povedati«. To mi želimo, ljudi, ki so zadovoljni, srečni, ker če si zadovoljen s tem, kar delaš, imaš tudi veliko drugih problemov odpravljenih« (Vovk, osebna komunikacija, 10. junij 2020).

Tabela 4: Glavni dejavniki motivacije in skupne značilnosti socialnih podjetnikov

Socialni/-a podjetnik/-ca	Motivacija	Skupne značilnosti
Aljaž Osetič, Ustvarjalnik	Podjetnost, želja po ustvarjanju, trajno delovanje	Doseganje družbenega učinka, močan vpliv okolja
Ana Jug, Moj svet, Čist planet	Skrb za okolje, drugačen način delovanja	
Ana Pleško, Simbioza Genesis	Delovanje v javno dobro in korist končnim uporabnikom	Spreminjanje sveta na bolje, inoviranje, novi poslovni modeli, razbijanje togosti, prilagodljivost, družbena odgovornost, povezanost med socialnimi podjetniki
Andrej Kurent, Delavnica konceptov	Družbena odgovornost, skrb za okolje	
Boris Volarič, Citilab	Neprofitnost – ustvarjanje dobrih pogojev za delo uporabnikov in prostovoljcev	
Jerneja T. Lacovich, IstraTerra	Ozaveščanje in pozitivna stimulacija okolice	
Jose A. Morales, Skrivnostni otok	Usmerjenost v ljudi	Povezanost in zavzetost, vztrajnost, poslanstvo, izgorelost
Jure Strah, Ekološka zadruga	Želja po ustvarjanju, kakovostni odnosi	Spodbujanje okolja za zaposlovanje ranljivejših
Luka Piškorič, Poligon		Razvoj spodbudnega okolja za ranljive družbene skupine
Marinka Vovk, CPU		Odnos, vpliv na izboljšanje stanja v družbi, opolnomočenje ljudi iz ruralnih okolij,
Miha Culiberg, Malo mesto	Dobra ekipa, da sem sam svoj šef, rast in uspešnost	

Vir: lastno delo.

Podjetniki v raziskavi izpostavijo tudi pomen sodelovanja med socialnimi podjetniki: »V Sloveniji ni veliko pravih socialnih podjetnikov, se pa med sabo družimo in izmenjujemo primere dobre prakse« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020), in širšo skupnostjo: »Dobiček zagotovo ni naše najpomembnejše vodilo, v prvi vrsti želimo ustvariti prostor, kjer bi naši uporabniki imeli čim boljše pogoje za delo. To vključuje tudi intenzivno delo s prostovoljci« (Volarič, osebna komunikacija, 9. junij 2020).

Neavtentičnost delovanja socialnih podjetij se navezuje na socialne podjetnike, ki so jim primarna motivacija finančne koristi, zato tudi produkti takšnih podjetij niso avtentični in ne dosegajo pričakovanega družbenega učinka: »Nekateri pridejo v socialno podjetništvo z napačno motivacijo. Mislijo, da lahko zaslužijo /.../« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020). Pozitivna stran je možnost zasuka v motivaciji v kasnejših fazah delovanja: »/.../ ampak potem, ko so obdani z motiviranimi, navdušujočimi ljudmi, se najdejo v njem« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020). Neambicioznost in povprečnost lahko vodita v stagnacijo, kar ogroža trajno delovanje podjetij: »Značilnost [socialnih podjetnikov] je, da jim zaslužek in denar nista glavna prioriteta. Iz izkušenj vidim, da je ta značilnost lahko tudi past, saj lahko vodi v povprečnost, kajti za podjetništvo je značilno, da se moraš ves čas razvijati in rasti« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020).

Izgorelost je dejavnik, ki se povezuje z ambicioznostjo in se pogosto zgodi podjetnikom, ki ne vzdržujejo ravnovesja med zaposlitvijo oz. delom in zasebnim življenjem (ang. work/life balance): »Za socialne podjetnike je značilno, da so povezani in zavzeti. Verjamejo v to, kar počnejo, in pri tem vztrajajo. Lahko bi rekli, da poznajo svoj »zakaj«. Druga plat tega je, da zato hitreje izgorijo, to se zgodi 80 % socialnih podjetnikov« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020).

5.1.4 Financiranje socialnih podjetij

Kako se socialna podjetja financirajo? Ali združujejo različne vire? Katere vire združujejo? Se financirajo iz javnih ali zasebnih virov? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 5.

Na področju financiranja socialna podjetja v raziskavi kažejo inovativnost s široko paleto produktov, prilagoditvami in razvojem storitev, eno od podjetij je tudi razvilo inovativen model B2B (ang. business to business) financiranja prek trajnostnega oglaševanja svojih partnerjev (Culiberg, osebna komunikacija, 12. junij 2020). Vsa podjetja se financirajo iz več različnih virov, torej uporabljajo hibridni model financiranja (tabela 5). V splošnem je delež financiranja iz javnih virov veliko manjši od deleža financiranja iz zasebnih virov. Nekatera podjetja so se javnim virom financiranja sčasoma odpovedala, vsako podjetje pa se je na neki točki, najpogosteje na začetku, financiralo iz javnih sredstev. Podjetja se poslužujejo široke palete načinov, od prodaje na trgu do sponzorstev in donacij. Financiranje v socialnih podjetjih je močno povezano z družbenim učinkom, saj več sredstev pomeni večje možnosti zaposlovanja in rasti, kar povečuje družbeni učinek. Vsa podjetja v raziskavi

so majhna, nihče ne zaposluje več kot deset ljudi, večinoma pa imajo dva do tri zaposlene. Podjetniki v raziskavi so izrazili željo po povečanju števila zaposlenih, kot glavno oviro pa izpostavili pomanjkanje financ. Težava je tudi v tem, da olajšave za zaposlovanje ranljivih oseb na trgu dela in sredstva, ki jih podjetja prejmejo na razpisih za projekte, ne omogočajo dolgotrajnejših zaposlitev.

Tabela 5: Viri financiranja socialnih podjetij

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec	Okoli deset različnih virov, izvajanje delavnic in svetovanj, sponzorstva, donacije, produkti, iz javnih sredstev se ne financiramo več
Moj svet, čist planet	Različni viri, prijava na razpise, prodaja in menjava izdelkov, spremljevalne dejavnosti, kot so izobraževanja in delavnice
Simbioza Genesis	Različni viri, izvajanje storitev in delavnic, minimalno iz javnih sredstev, sponzorstva in donacije
Delavnica konceptov	Od jeseni načrtovana finančna neodvisnost, na začetku večinoma iz javnih sredstev
Citilab	Večinoma iz javnih sredstev, želja je financiranje izključno iz članarin in delavnic, včasih je potreben še lasten vložek
IstraTerra	Večinoma na trgu, nekaj iz javnih sredstev
Skrivnostni otok	Financiramo se sami iz svojih produktov
Ekološka zadruga	Financiramo se sami, na začetku smo pridobili javna sredstva
Poligon	Večinoma na trgu, nekaj malega iz javnih sredstev
CPU	Polovično na trgu, polovično iz projektov
Malo mesto	99 % iz trga, od tega 70 % B2B, 30 % z izvajanjem dejavnosti, javnih sredstev je minimalno

Vir: lastno delo.

5.1.5 Vloga partnerstev pri delovanju socialnih podjetij

Ali se socialna podjetja povezujejo z okolico? Kakšne so te povezave in kakšno vlogo imajo pri njihovem delovanju? Odgovori podjetnikov na raziskovalna vprašanja v raziskavi so navedeni v tabeli 6.

Podjetja v raziskavi poudarjajo velik pomen partnerstev in mreženja pri svojem delovanju: »Socialno podjetje ni izključno finančno naravnano, kar pomeni, da mora iskati druge načine, iz katerih črpa svojo uspešnost, in to predstavljajo partnerstva in mreženje« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Pri nekaterih podjetjih njihova celotna dejavnost temelji na partnerstvih, druga se povezujejo bolj v smislu deljenja informacij in izkušenj, sodelovanja pri evropskih ali nacionalnih projektih. Nekateri izpostavljajo problematiko kratkoročnih partnerstev: »Težko je najti pravega partnerja, ki ima avtentične namene. Veliko organizacij sebe imenuje socialno podjetje, v resnici pa le iščejo politične priložnosti

in ustvarjajo projekte, ki niso pristni« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020), drugi pa menijo, da ta vloga ni pogojena s socialnim podjetništvom: »Podjetje takšne vrste je najbrž res bolj vpeto v okolje, kot pa bi bilo sicer, ampak če bi bili navadno kapitalsko podjetje, bi se prav tako povezovali. Ne vidim tu neke velike razlike, brez korektnih odnosov s partnerji tako ne moreš« (Strah, osebna komunikacija, 11. junij 2020).

Tabela 6: Vloga partnerstev in povezovanja z različnimi deležniki

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalnik	Fundacijo za ustvarjalne mlade podpira deset podjetij, mentorska mreža, partnerska podjetja, dogodki, projekti
Moj svet, čist planet	Komunalno podjetje, občina, knjižnica, socialne ustanove, ustvarjalci, obrtniki itd.
Simbioza Genesis	Šole, vrtci, domovi za starejše, mediji, javne družbe in gospodarstvo, prostovoljci, strokovna srečanja na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni, mreža All Digital, IKT-mreža in Mreža za vključujočo družbo
Delavnica konceptov	Smetumet, Slovenska filantropija, CNVOS
Citilab	Zadruga Tkalka, projektni partnerji in izvajalci programov, želimo se povezati z gospodarstvom in ustvariti skupnost
IstraTerra	TIC Portorož, Koper, Izola in Ankarani, kmetje, LAS Istra, projektni partnerji
Ekološka zadruga	Ekologi brez meja
Poligon	Širok krog organizacij, Skuhna, Zadrug Etri, kulturne institucije in podjetja, tudi v tujini
CPU	Lokalno povezovanje vseh institucij, tudi uradi za delo, centri za socialno delo, zdravstveni domovi
Malo mesto	Močna strukturna povezanost s partnerskimi podjetji

Vir: lastno delo.

5.2 Družbena inovacija

V sklopu družbene inovacije so prikazani cilji razvoja družbenih inovacij podjetij v raziskavi, mnenja podjetnikov o vlogi družbenih inovacij pri reševanju družbene problematike ter kako vidijo vlogo družbenih inovacij v socialnih podjetjih v primerjavi s klasičnimi oblikami.

5.2.1 Cilji razvoja družbenih inovacij

Kateri so cilji, ki usmerjajo delovanje socialnih podjetij in njihov razvoj družbenih inovacij? Katera so njihova glavna vodila? Odgovori podjetnikov na raziskovalna vprašanja v raziskavi so navedeni v tabeli 7.

Tabela 7: Cilji razvoja družbenih inovacij

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalnik	Uresničevanje podjetniškega potenciala idej, doseganje učinka
Simbioza Genesis	e-opismenjevanje starejših, dvigovanje digitalnih veščin vseh generacij, inovativna učna okolja, krožne oblike učenja, razvoj inovativnih tehnoloških rešitev, namenjenih starejšim, socialno vključevanje starejših in dvig digitalne pismenosti mladih
Delavnica konceptov	Ozaveščanje populacije, skrb za ohranjanje naravnega okolja
Citilab	Princip DIY, ozaveščanje, personalizacija produktov, spodbujanje inovativnosti
Skrivnostni otok	Povezovanje, gradnja skupnosti
Ekološka zadruga	Zbiranje tekstila
CPU	Krožno gospodarstvo, kakovost izdelkov, ustvarjanje dvojne vrednosti
Malo mesto	Kakovostno preživljanje prostega časa družin, povezovanje, družbeno odgovoren marketing

Vir: lastno delo.

Navedeni cilji so si zelo raznoliki, od konkretnih učinkov: »Najpomembnejše so nam številke o ohranjanju narave – koliko dreves smo prihranili, koliko kilogramov oz. kubikov lesa smo ponovno uporabili, koliko smo zmanjšali izpuste CO₂« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020) do manj otipljivih ciljev: »Ni dovolj, da samo kupiš najnovejši laser, 3D-tiskalnik ali pa CNC-stroj. Najpomembnejše je, da imaš uporabnike, ki te stroje raziskujejo, z njimi eksperimentirajo in jih čim boljše naštudirajo« (Volarič, osebna komunikacija, 9. junij 2020). Nekateri navajajo širši kontekst: »Potrebujemo bolj vključujočo skupnost« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020), in vizijo spremembe: »Majhni kraji so pozabljeni, podjetniki tu ne vedo, da so podjetniki. Če nam to uspe narediti po celi Sloveniji, lahko spremenimo državo« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020).

5.2.2 Vloga družbenih inovacij pri reševanju družbene problematike

Kakšno vlogo socialni podjetniki pripisujejo inovativnim pristopom in razvoju družbenih inovacij za reševanje družbene problematike? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 8.

Podjetniki poudarjajo pomen družbenih inovacij: »Že zadnjih osem let delujemo in vidimo, da so družbene inovacije ključnega pomena za to, da lahko rešuješ neke družbene, socialne, ekonomske, okoljske probleme. Vidimo, da je ogromno konceptov, ki jih lahko poskusimo raziskovati in implementirati« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020), kjer so novi načini delovanja in pristopi ključnega pomena: »Zdijo se mi najpomembnejše, ker potrebuješ nov pristop, da nekaj spremeniš. Ne moreš pričakovati drugačnega rezultata, če tisočkrat uporabiš isti način delovanja. Ves čas moraš poizkušati nove načine in biti pripravljen na

hitre spremembe» (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020). Izredno pomemben vidik pristopa je miselnost družbenih inovatorjev: »Gre tudi za preskok v mišljenju, ko probleme imenujemo izzivi« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020).

Tabela 8: Vloga družbenih inovacij pri reševanju družbene problematike

Podjetnik/ca	Odgovor
Aljaž Osetič, Ustvarjalec	Izhajanje iz sebe, izvira iz lastnega delovanja, neodvisnost od drugih, vloga države
Ana Jug, Moj svet, čist planet	Vloga navduševanja in prepričljivosti
Ana Pleško, Simbioza Genesis	Odgovor na spremenljive okoliščine
Jure Strah, Ekološka zadruga	Vloga države
Marinka Vovk, CPU	Spreminjanje miselnosti
Andrej Kurent, Delavnica konceptov	Ne sledijo izključno dobičku

Vir: lastno delo.

5.2.3 Vloga družbenih inovacij v socialnih podjetjih

Kakšno vlogo socialni podjetniki pripisujejo socialnim podjetjem pri razvoju družbenih inovacij? Ali se ta razlikuje od vloge klasičnega podjetja, ki razvija družbene inovacije? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 9.

Tabela 9: Vloga družbenih inovacij v socialnih in klasičnih podjetjih

Socialni/-a podjetnik/-ca	Socialna podjetja	Klasična podjetja
Luka Piškorič, Poligon	Pozitiven družbeni učinek, koncept FairBnB	Pogosto prihaja do zlorab družbeno usmerjenih konceptov
Ana Pleško, Simbioza Genesis	Drugače od klasičnega podjetja, možnost hitrega odziva in ukrepanja	
Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok	Družbena inovativnost je prihodnost in vzdržnost socialnih podjetij	
Marinka Vovk, CPU	Težje kot v klasičnih podjetjih, aktiven vpliv na družbo in spreminjanje miselnosti	
Andrej Kurent, Delavnica konceptov	Profit ni na prvem mestu	Pomanjkanje sistemskega okvira

Vir: lastno delo.

Podjetniki poudarjajo pomen zasledovanja nefinančnih ciljev: »Družbene inovacije v socialnem podjetništvu so zelo pomembne, ker ne sledijo izključno profitu« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020), ki vodijo do pozitivnejših družbenih učinkov: »Velikokrat opazamo, da te koncepte lahko razvijaš do neke točke, potem pa jih kapital ugrabi in jih naredi močno kapitalistične« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020), s tem pa so povezane razlike v pristopih: »Mi gremo v akcijo. Ko vidimo problem, ga želimo čim prej rešiti« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Družbeno inovativnost vidijo kot prihodnost socialnega podjetništva: »Vsako socialno podjetje bo moralo biti družbeno inovativno. To je neizogibno« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020).

5.3 Proces uresničevanja družbene inovacije

Kako v slovenskih socialnih podjetjih razvijajo družbeno inovacijo? Kakšne načine, pristope, metode in orodja pri tem uporabljajo in kako se pri tem kaže njihova inovativnost? Kakšen je pomen družbenega učinka in kaj pripelje so sistemske spremembe? Sklop procesa uresničevanja družbene inovacije odgovarja na ta vprašanja. Vključuje konkretne opise razvoja in sistematičnega pristopa posameznega podjetja, od opredelitve problema, razvoja rešitev, testiranja, poslovnega modela do merjenja družbenega učinka in strategije rasti.

5.3.1 Pristopi k procesu uresničevanja družbene inovacije

Kako v praksi poteka proces uresničevanja družbene inovacije v slovenskih socialnih podjetjih? Ali imajo razvit sistem, ki olajša celoten proces? Kako se spopadajo z razvojem? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 10.

Tabela 10: Proces uresničevanja družbene inovacije

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec	Lastna metodologija
Simbioza Genesis	Intervju problema, identifikacija rešitve, ponovitev intervjuja, implementacija in testiranje
Delavnica konceptov	Vloga razpisov
IstraTerra	Prosto, navdih
Skrivnostni otok	Pristop »preizkusa in napake«
Ekološka zadruga	Iznajdljivost
Poligon	Izhajanje iz sebe, inoviranje, ki temelji na raziskavah, agilnost
CPU	Specializacija
Malo mesto	Vključevanje, odprtost

Vir: lastno delo.

Odgovori so raznoliki, od zelo sistematičnih pristopov: »Ker smo manjše in agilno podjetje, se vsak dan pogovarjamo in projekt pišemo s sodelavci, naredimo analizo in poslovni načrt.

Preverimo tudi osnovno upravičenost idej. Idej imamo veliko, poslovno upravičenih je en manjši odstotek« (Culiberg, osebna komunikacija, 12. junij 2020) do bolj prostih in odprtih: »Če sem iskren, je to bolj stvar preizkusa in napak (ang. trial and error). Ni metodologije, ne merimo učinka« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020). Na razvoj sistematičnega pristopa vplivajo različni dejavniki, od zunanjih: »Procesa razvoja smo se naučili prek razpisov, ki te v to prisilijo« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020), situacijskih: »Pomemben vidik dela z našo ciljno skupino je, da smo sami na prvi bojni liniji skupaj z njimi. Tako lahko zelo hitro identificiramo potrebe in tudi zelo hitro odreagiramo« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020), do ciljnih usmeritev: »Hočemo se specializirati. Iščemo specialne rešitve za določene probleme« (Vovk, osebna komunikacija, 10. junij 2020), in finančnih omejitev: »Nimamo veliko financ, da bi lahko vlagali v razvoj. Tu smo prepuščeni naši iznajdljivosti« (Strah, osebna komunikacija, 11. junij 2020).

5.3.2 Opredelitev problema

Na kakšen način podjetja pristopajo k problematiki, kako jo opredelijo? Ali pri tem uporabljajo razvite metode? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 11.

Tabela 11: Iskanje spodbud in opredelitev problema

Podjetje	Odgovor
Simbioza Genesis	Fleksibilnost, dobro poznavanje ciljne publike
Poligon	Opazovanje, intervju, fokusna skupina

Vir: lastno delo.

Podjetja uporabljajo različne pristope in metode. Odvisno je od konteksta posameznega podjetja, povezuje pa jih odnos do področja, tematike oz. problematike, ki jo nagovarjajo: »Ko razvijamo družbene inovacije, se najprej zaljubimo v izziv« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Specifični pogoji delovanja prav tako igrajo veliko vlogo: »Najbolj osnovna metoda je vsa ta leta bila opazovanje. Ko imaš v prostoru toliko ljudi, ki to delajo, in imaš z njimi neformalne stike, res lahko identificiraš ogromno stvari« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020).

5.3.3 Razvoj idej in iskanje rešitev

Kako podjetja iščejo rešitve in razvijajo ideje? Ali pri tem uporabljajo razvite metode? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 12.

Pristopi so različni glede na posamezno podjetje in tudi znotraj podjetja glede na posamezen produkt. Ključnega pomena je sodelovanje, tako znotraj podjetja kakor tudi med podjetji, tudi z uporabo različnih metod: »[Z uporabo metod ustvarjalnega mišljenja] rasteš in dobivaš čisto nove ideje, kako odgovarjati na postavljena vprašanja. Proces poteka v več fazah, idejo

vedno na koncu prilagodimo glede na informacije s trga, razpis, lastne želje itd.« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020).

Tabela 12: Razvoj idej in rešitev

Podjetje	Odgovor
Moj svet, čist planet	Sodelovanje z mladimi, ustvarjalnost
Delavnica konceptov	Metodi »viharjenja možganov« in Europe Café
Simbioza Genesis	Hitre reakcije, prilagodljivost, adaptacije, sodelovanje

Vir: lastno delo.

5.3.4 Testiranje rešitev v praksi

Kako podjetja razvite rešitve testirajo in v praksi preizkusijo njihovo delovanje? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 13.

Tabela 13: Testiranje rešitev v praksi

Podjetje	Odgovor
Simbioza Genesis	Pilotne delavnice, kurikulum, preizkus, testne skupine, povratne informacije, odzivnost
Delavnica konceptov	Prototipi, povratne informacije, mentorstva, mnenja strokovnjakov
Poligon	Pilotni projekt, testiranje, prototipi, preizkus, povratne informacije, eksperimentiranje, komunikacijski moment, reakcije

Vir: lastno delo.

Podjetja uporabljajo različne načine pridobivanja povratnih informacij, največkrat s strani uporabnikov: »Vse vedno prej testiramo na uporabnikih. V celotnem procesu pa produkte izboljšujemo na podlagi povratnih informacij, saj smo zelo terenski in tudi poskušamo biti čim bolj odzivni« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020), ki predstavljajo temelj razvoja: »Od uporabnikov vseskozi pridobivamo povratne informacije. Drugače ne gre, drugače obstaneš« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020), lahko pa tudi s strani strokovnjakov: »Včasih za povratno informacijo vprašamo tudi kakšne strokovnjake. V Sloveniji to ni problem. Brez podpore nešteto mentorjev, ki so nam pomagali, nas danes ne bi bilo« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020). Med navedenimi metodami je tudi izvajanje eksperimentov: »Zelo veliko je prototipiranja in testiranja. Velikokrat se izvaja tudi prek eksperimentov« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020). V tej fazi se preizkuša tudi učinkovitost komunikacije za uspešnost končnih rešitev: »Ključni moment vsega skupaj je komunikacijski moment. Zelo dobro komunikacijsko podpreti te aktivnosti iz vidika, da lahko dosežeš ciljne skupine.« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020).

5.3.5 Poslovni model socialnih podjetij

Kako podjetja pristopajo k svojemu poslovnemu modelu? Ali ga spreminjajo in prilagajajo spremenljivim okoliščinam? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 14.

Tabela 14: Prilagajanje poslovnega modela

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec, Delavnica konceptov, Poligon	Se spreminja
Malo mesto	Se spreminja, manjša podjetja so agilnejša, znanje iz drugih podjetij

Vir: lastno delo.

Odgovor je pritrdilen: »Vseskozi spreminjamo poslovni model« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020), spremembe pa predstavljajo del procesa učenja: »Prilagajamo in spreminjamo procese in se vseskozi učimo« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020). Kaj jim omogoča spremembe in prilagajanje? Predvsem agilnost: »Največja prednost je, da smo manjši« (Culiberg, osebna komunikacija, 12. junij 2020), in znanje: »Prednost je tudi to, da smo v podjetju ljudje, ki imamo izkušnje tudi iz drugih podjetij in znanje iz velikih podjetij uporabljamo za majhno podjetje« (Culiberg, osebna komunikacija, 12. junij 2020).

5.3.6 Vloga in merjenje družbenega učinka podjetja in inovacije

Družbeni učinek je merilo uspešnosti delovanja razvitih inovacij in poslovanja socialnega podjetja. Kako socialna podjetja razumejo to vlogo? Na kakšen način merijo družbeni učinek svojega delovanja in družbenih inovacij? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 15.

Tabela 15: Vloga in merjenje družbenega učinka inovacije

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec	Število strank, število podjetij, ki so se odprla, koliko finančnih sredstev se je porabilo in kaj se je z njimi naredilo, študija KPI
Moj svet, čist planet	Število menjav in prodaja, profil ljudi, ki menjajo in kupujejo, število nezavrženih izdelkov, vključevanje skupnosti, na tedenski, mesečni in letni ravni
Simbioza Genesis	Informacije s terena, ankete, statistični podatki SURS, povratne informacije, število uporabnikov in vračajočih se uporabnikov, KPI, sooblikovanje mnenj
Delavnica konceptov	Število sodelavcev, zaposlovanje ranljivih skupin, število ohranjenih dreves, količina ponovno uporabljenega lesa, zmanjšanje izpustov CO ₂
Citilab	Število podjetij, ki so se odprla, in število ljudi, ki so jih zaposlila, število prostovoljcev, uporabnikov in šol

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	Odgovor
IstraTerra	Pogled za nazaj
Skrivnostni otok	Zelo pomembno zavedanje, teorija sprememb, število oseb, ki so spremenile svoje življenje – učinek na govorce, dolžina članstva v kooperativi
Ekološka zadruga	Število ton materiala, ki ni šlo na smetišče
Poligon	Opazovanje, kaj se zgodi s strankami, prepoznavnost tem v medijih in v državnih organih
Malo mesto	Trajnostni marketing, partnerstva, direktni družbeni učinki, brezplačen obisk, vstopnice, sodelovanje s šolami

Vir: lastno delo.

Podjetja priznavajo pomanjkanje sistematičnega pristopa k merjenju učinka: »Nimamo razvitega nekega posebnega sistema, tudi v Sloveniji ga ni, se pa zavedamo, da bi bil potreben« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020), a se hkrati zavedajo njegovega pomena: »Mislim, da mora vsaka nova organizacija, ki jo vodi družbeni učinek, začeti vsaj s teorijo spremembe in bi morala začeti meriti, četudi je metrika napačna« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020). Poudarjajo težavnost vzpostavitve učinkovitih meril: »Gre za zelo težko merljivo in konec koncev tudi subjektivno stvar« (Osetič, osebna komunikacija, 5. junij 2020), zaradi nepredvidljivosti in izmuzljivosti procesa: »Šele, ko nekaj ustvariš, pogledaš nazaj in vidiš nek doprinos, učinek, inovacijo« (Tratnik Lacovich, osebna komunikacija, 12. junij 2020).

5.3.7 Strategija rasti in širjenja delovanja družbene inovacije

Nagnjenje k rasti in širjenju nakazuje na ambicioznost, kar je podlaga za razvijanje inovativnih pristopov. Ali podjetja načrtujejo rast in širjenje svojega delovanja? Kakšne so njihove ambicije? Kako so v preteklosti pristopala k rasti in širjenju? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 16.

Nekatera podjetja v raziskavi so prisotna v tujini, druga imajo to v kratkoročnem ali dolgoročnem načrtu: »Mi bi si že zdavnaj želeli osvojiti svet, ampak ne gre vse naenkrat, verjamemo pa, da nam nekoč to uspe. Verjamemo, da če smo povezali Slovenijo, lahko povežemo tudi svet« (Pleško, osebna komunikacija, 5. junij 2020). Ta podjetja sodijo med najambicioznejša. Na drugi strani so podjetja, ki so bolj lokalno usmerjena in želijo razvijati svoj položaj na lokalni ali nacionalni ravni, bodisi prek vsebinskega širjenja dejavnosti bodisi prek fizičnega širjenja dejavnosti. Nekatera podjetja nimajo širitvenih ambicij, njihova želja je stabilna finančna rast.

Tabela 16: Strategija rasti in širjenja delovanja družbene inovacije

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalnik	Izvoz učnega načrta – Bolgarija, tridnevni mentorski treningi, nepodpora države
Simbioza Genesis	Nepodpora države, nagrada Evropski državljani, pilotne študije v Šanghaju, Zagrebu in Albaniji, Erasmus projekti, naslavljanje globalne problematike
Delavnica konceptov	Spletna trgovina, globalna platforma Etsy, premajhen trg v Sloveniji
Citilab	Mobilni FabLab, programska in vsebinska širitev, razvoj programov in lastne opreme, princip odprte kode
IstraTerra	Kontinuirana rast
Skrivnostni otok	Širitev prostorov po Sloveniji, vzpostavitev mreže, oblikovanje ekosistema, dolgoročni cilji
Ekološka zadruga	Preživetje, stabilno poslovanje in zmerna rast
Poligon	Konkretna strategija ni, prilagajanje, finančne omejitve, partnerstva, nepomoč države
Malo mesto	Kontinuirana rast, želja prodora v Skandinavijo in Zahodno Evropo, partnerstva

Vir: lastno delo.

5.3.8 Sistemske spremembe na področju reševanja družbene problematike

Sistemske spremembe predstavljajo končni cilj, h kateremu stremijo podjetja z izvajanjem družbenih inovacij. Kako socialna podjetja gledajo na sistemske spremembe? Kateri so načini, ki vodijo do njih? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 17.

Podjetniki v raziskavi vidijo različne poti do sistemskih sprememb. Razloge je iskati v raznolikosti okolij, pristopov in dejavnosti, iz katerih izhajajo. Strinjajo se, da so sistemske spremembe dolgotrajen proces, na katerega vpliva veliko dejavnikov. Na eni strani izpostavljajo vlogo moči enega podjetja, ki je izjemno uspešno, mu uspe doseči kritično maso in vleče voz do družbenih sprememb, na drugi strani pa se izpostavlja moč povezovanja med podjetji: »Sistemske spremembe zahtevajo ekosistem. Če tega ni, sistemske spremembe niso možne« (Morales, osebna komunikacija, 8. junij 2020). Nekateri poudarjajo vlogo države in zakonodaje kot nepogrešljiv člen, drugi pa izpostavljajo vlogo ozaveščanja – ozaveščeni potrošnik je tisti, ki lahko doseže spremembo pri podjetjih, da ta delujejo bolj družbeno koristno. »Vpliv na družbo pomeni preoblikovanje celotne družbe, sistema, države. In to je izrednega pomena – v kakšni kondiciji bomo mi državo ohranjali. Ali pasivno ali pa aktivno« (Vovk, osebna komunikacija, 10. junij 2020).

Tabela 17: Sistemske spremembe na področju reševanja družbene problematike

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec	Kombinacija inovacij, »samorog«, kritična masa ljudi, veliko možnosti v Sloveniji
Moj svet, čist planet	Izhodišče iz sebe, efekt širjenja, ozaveščanje, problem starejših
Simbioza Genesis	Vztrajnost, aktivnost, podpora države
Delavnica konceptov	Reorganizacija klasičnih podjetij, vloga potrošnikov, sprememba koncepta uspešnosti, ozaveščanje
Citilab	Vloga družbene in politične ureditve, nevzdržnost gospodarske rasti
Skrivnostni otok	Ekosistem, komponente, kooperacija
Ekološka zadruga	Vloga države in regulacij
CPU	Zakonodaja, izhajanje iz prakse

Vir: lastno delo.

5.3.9 Odziv na krizo kot indikator inovativnega pristopa

Način odziva na krizo in kriznega managementa je eden od kazalnikov načina razmišljanja oz. mentalitete podjetnikov. Kako so na podjetja vplivali ukrepi zaradi epidemije koronavirusa COVID-19, kako so jih sprejeli in se na njih odzvali? Kateri so načini, ki vodijo do njih? Odgovori podjetnikov v raziskavi so navedeni v tabeli 18.

Tabela 18: Vpliv ukrepov zaradi epidemije koronavirusa COVID-19

Podjetje	Odgovor
Ustvarjalec	Močan vpliv, storitve na spletu
Delavnica konceptov	Hibernacija, refleksija in reorganizacija, kreativnost in učenje
IstraTerra	Močan vpliv, finančne omejitve, prilagoditve, odnos, unikatnost produkta
Malo mesto	Negativen vpliv na prihodke, razvoj inovacij, iskanje novih priložnosti, prilagodljivost

Vir: lastno delo.

Raziskava vsebuje primer podjetja, ki je nastalo kot posledica svetovne gospodarske krize iz leta 2008: »Poligon je nastal kot odziv na ekonomsko krizo, ki se je zgodila leta 2009/2010« (Piškorič, osebna komunikacija, 9. junij 2020). Izstopajoča lastnost, ki na inovativnost pozitivno vpliva, je optimizem: »Situacija ni vedno optimalna, ampak če se iz nje kaj naučiš, si zmagal« (Kurent, osebna komunikacija, 4. junij 2020). Druga izstopajoča lastnost pozitivnega vpliva je prilagodljivost: »Ukrepi so vplivali po prihodkih, na drugi strani smo razvili tudi nekaj inovacij« (Culiberg, osebna komunikacija, 12. junij 2020).

6 SLOVENSKA SOCIALNA PODJETJA: OD DRUŽBENE INOVATIVNOSTI DO SISTEMSKIH SPREMEMB

V tem poglavju predstavim ugotovitve analize in interpretacijo rezultatov na podlagi analitičnega orodja tematske mreže (priloga 4). Slika 9 prikazuje pot do sistemske spremembe prek družbene inovativnosti v socialnem podjetništvu.

Slika 9: Vzročno-posledičen prikaz družbene inovativnosti



Vir: lastno delo.

Slovensko socialno podjetništvo predstavlja podlago in vpliv na predmet raziskave, to je družbena inovativnost v slovenskih socialnih podjetjih, katere rezultat je družbena inovacija. Končni cilj predstavlja sistemska sprememba. V nadaljevanju poglavja predstavim ugotovitve, ki podrobneje razložijo prikazane odnose.

6.1 Okolje in dejavniki vpliva na družbeno inovativnost

To podpoglavje odgovarja na vprašanje, kaj in kako vpliva na družbeno inovativnost v podjetjih v vzorcu. Obravnavam različne dejavnike, prepoznane v raziskavi, in ocenim, kako vplivajo na predmet raziskave.

Slika 10 prikazuje tri kategorije, ki sooblikujejo okolje za inovativnost: vzvodi delovanja, sistemski okvir in kapital. Vzvodi predstavljajo izhodišče in temelj raziskave. Odgovarjajo na vprašanje, kateri so glavni vzvodi za delovanje podjetij in kako se povezujejo z družbeno inovativnostjo. Sistemski okvir predstavlja sistemske značilnosti, možnosti in spodbude znotraj socialnega podjetništva v Sloveniji, ki omogočajo inovativnost. Kapital je skupek dejavnikov, ki podjetjem omogoča uresničevanje družbene inovacije.

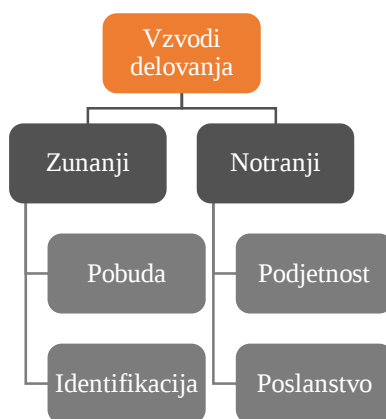
Slika 10: Kategorije dejavnikov vpliva na družbeno inovativnost



Vir: lastno delo.

Vzvode delovanja ločim na zunanje in notranje (slika 11). Zunanji vzvodi so vpliv iz okolja socialnega podjetništva na družbeno inovativnost podjetij. Sem sodita pobuda in identifikacija. Pobuda predstavlja način spodbujanja in razvoja družbene inovativnosti med socialnimi podjetji, socialnimi podjetniki ali v širšem okolju. Temelji na povezovanju, sodelovanju in doseganju sinergijskih učinkov. Primer takšne pobude na področju socialnega podjetništva je podjetje Citilab v Mariboru, ki si je uredilo statusno preoblikovanje na pobudo, da se priključi Zadrugi Tkalka. Identifikacija je težnja podjetja po prepoznavnosti njegovega načina delovanja v širši javnosti. Podjetje Poligon je pridobilo status socialnega podjetja, da bi okolica identificirala njegovo družbeno usmerjenost. Na enak način se lahko spodbuja družbeno inovativnost socialnih podjetij. Če okolica priznava in identificira družbeno inovativna podjetja, bodo ta bolj motivirana, da delujejo družbeno inovativno. Oblike identifikacije so lahko certifikat, tekmovanje in nagrada, trženjska znamka, poseben status itd.

Slika 11: Dejavniki vpliva v kategoriji vzvodi delovanja



Vir: lastno delo.

Notranji vzvodi so vpliv družbene inovativnosti socialnih podjetij v vzorcu na okolje socialnega podjetništva. Sem sodita podjetnost in družbeno poslanstvo, ki skupaj ustvarjata dvojno vrednost. Podjetnost je povezana z ekonomskim učinkom družbene inovativnosti, ki je pomemben z vidika podjetij in gospodarskega doprinosa. Vidik podjetij vključuje trajnost njihovega delovanja ter ustvarjanje zaposlitev in zagotavljanje primernih pogojev dela. Vidik gospodarstva vključuje razvoj skupnostne ekonomije, vključujočega poslovanja in principa krožnega gospodarstva. Vpliv podjetnosti na družbeno inovativnost temelji na podjetniških kompetencah, podjetniški miselnosti, podjetniški strasti, podjetniški učinkovitosti in podjetniški odprtosti.

Družbeno poslanstvo je povezano z družbenim učinkom inovativnosti. Poslanstvo socialnih podjetij je izboljšanje družbenih razmer. Spremlja ga zavedanje, da obstoječe rešitve niso učinkovite. Družbena inovativnost je način doseganja večje učinkovitosti rešitev.

Podjetja v vzorcu delujejo znotraj systemskega okvira socialnega podjetništva, ki jim nudi podporo za uresničevanje poslanstva, a jih pri tem hkrati tudi ovira (slika 12). Zakonski okvir socialnega podjetništva podjetjem omogoča koriščenje sistemskih ukrepov spodbujanja, kot so olajšave in javni razpisi, a jih hkrati omejuje z obsežno birokracijo, ki spremlja poročanje in prijavo na razpise, z računovodskimi zahtevami in ozkim razumevanjem podjetniške razsežnosti njihovega delovanja pri razpisih.

Slika 12: Dejavniki vpliva v kategoriji sistemski okvir



Vir: lastno delo.

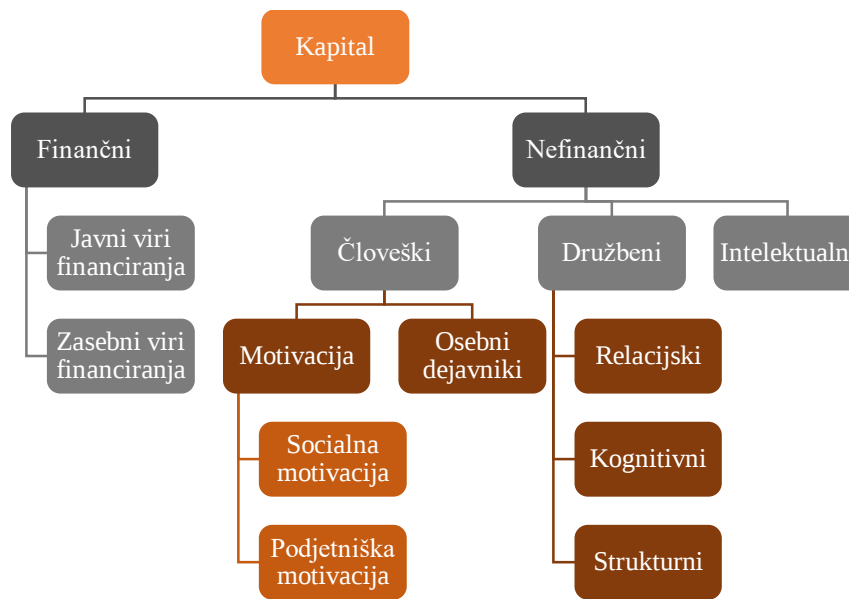
Glavna ovira je nerazvitost sektorja, ki bi moral na sistemski in praktični ravni združevati, povezovati in spodbujati inovativnost podjetij ter promovirati, informirati in ozaveščati javnost. Podjetja delujejo inovativno bolj zaradi lastnih teženj kakor sistemskih vzpodbud. Na eni strani je to pozitivno, ker zaradi tega lahko delujejo bolj avtentično in je že miselnost, da se morajo sami znajti, lahko vir inovativnosti. Na drugi strani pa si podjetja želijo večje sistemske podpore, ki bi jim olajšala delovanje in povečala učinkovitost. Pri tem je treba razumeti, da takšna podpora ne bi vplivala direktno na inovativnost, bi pa povečala družbeni učinek njihovih družbenih inovacij in s tem posredno povečala možnost doseganja sistemske spremembe. Socialno podjetništvo namreč v večini sestavljajo mikro podjetja. Kadrovska podhranjenost je pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri oblikovanju sistema okvira.

Končni dejavnik, ki vpliva na inovativnost, je skupni kapital, ki ga podjetje poseduje in akumulira (slika 13). Ker ne gre za klasično pridobitno podjetje, se mora mnogo bolj zanašati na nefinančni kapital, ki ga sestavljajo človeški, družbeni in intelektualni kapital.

Človeški kapital je ključni dejavnik inovativnosti. Rezultati kažejo, da je gonilo inovativnih aktivnosti kombinacija socialne in podjetniške motivacije, ki le družno dosežata želene rezultate. Pri socialni motivaciji prevladujeta družbeno usmerjeno delovanje in skrb za okolje, pri podjetniški pa ambicije, razvoj in ustvarjalnost. Pri motivaciji najmočnejšo vlogo igrajo osebni dejavniki, kot sta vpliv okolice in odnos do dela, zato sta ozaveščanje in ustvarjanje okolja, ki inovativnost spodbuja in ne zavira, ključnega pomena. Poleg splošne okolice pri oblikovanju socialno usmerjene podjetniške miselnosti lahko pomembno vlogo igra tudi socialno podjetniško izobraževanje. Takšno miselnost je lažje privzgojiti in doseči pri mlajših kot pri starejših osebah.

Intelektualni kapital je prav tako pomemben dejavnik inovativnosti, predvsem z vidika tehnične izvedbe družbenih inovacij. Podjetja ga akumulirajo prek usposabljanj, deljenja, informacij in znanja ter mentorstev, sčasoma pa lahko oblikujejo svoj lasten »know-how« z visokim potencialom in vrednostjo.

Slika 13: Dejavniki vpliva v kategoriji kapital



Vir: lastno delo.

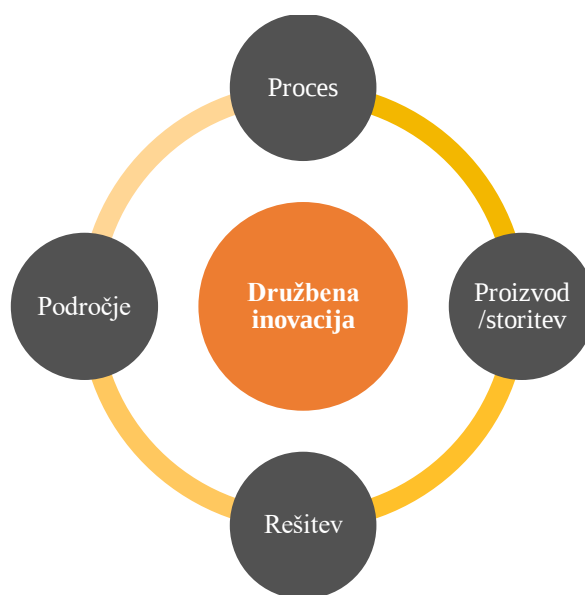
Družbeni kapital je naslednji dejavnik, iz katerega podjetja črpajo inovativnost. V prvi vrsti se navezuje na pomen partnerstev, mreženja in različnih načinov formalnega in neformalnega povezovanja, ki predstavljajo sredstvo za povečanje uspešnosti in oblikovanje skupnosti. Čeprav v Sloveniji ni pravega ekosistema socialnega podjetništva, se podjetja povezujejo na različnih ravneh znotraj socialnega podjetništva in širše, tudi mednarodno. Ta povezovanja so tako neformalna (mentorstva, srečanja idr.) kakor tudi formalna (projekti, strokovne mreže idr.). Takšni stiki dvigujejo njihovo stopnjo inovativnosti, predvsem pa pristna in dolgoročna sodelovanja ustvarjajo podlago za oblikovanje konkretnjšega in močnejšega ekosistema.

Finančni kapital podjetij je sestavljen iz kombinacije javnih in zasebnih virov financiranja. Tudi na tem področju morajo podjetja biti inovativna. Pogosto se srečujejo s finančnimi omejitvami, zato je pomembno iskati in razvijati nove vire financiranja. Podjetja se financirajo z javnimi viri iz javnih razpisov in zasebnimi viri iz tržnih dejavnosti, sponzorstev, donacij in pristožbin.

6.2 Pojavne oblike družbene inovativnosti

Družbena inovacija je rezultat družbene inovativnosti. V raziskavi prepoznam naslednje pojavne oblike družbene inovacije: proces, končni produkt ali storitev, področje delovanja in problematika, ki jo podjetje naslavlja, ter uporabljene rešitve in koncepti (slika 14). Največkrat gre za kombinacijo več oblik inovacije.

Slika 14: Pojavne oblike družbene inovativnosti



Vir: lastno delo.

Proces vključuje pristop, uporabo različnih metod razvoja rešitev in zbiranja povratnih informacij (katere podatke podjetje pridobiva in kako), npr. razvoj idej z uporabo metode evropske kavarne ter odprto inoviranje pri vsebinski zasnovi koncepta centra uporabnih predmetov.

Končni produkt se nanaša na rešitev – proizvod ali storitev, ki je lahko tehnične ali netehnične narave, npr. senzorični prt za zdravljenje hiperaktivnosti otrok, podjetniški dogodek, ki se odvija na vlaku med Ljubljano in Sofijo, nadciklirana multifunkcijska lučka, trajnostni model partnerskega oglaševanja.

Problematika se nanaša na izbiro problematike, ki jo družbena inovacija naslavlja (kaj rešuje in kako). Pojavne oblike inovativnosti se kažejo tudi v relevantnosti in aktualnosti izbire področja, ki ga inovacija nagovarja (skrb za okolje, oblikovanje skupnosti in izobraževanje) ter predvsem v uporabljenih rešitvah in konceptih (recikliranje, nadcikliranje, ponovna uporaba materialov, DIY, krožno gospodarstvo, trajnost, prostor za sodelo in souporabo, socialno vključevanje starejših, inovativna učna okolja, krožne oblike učenja, uresničevanje podjetniških potencialov idej, e-opismenjevanje starejših in spodbujanje inovativnosti).

6.3 Potencial učinkov družbene inovativnosti

V raziskavi prepoznani ključni kategoriji dejavnikov za dosego systemske spremembe, ki temelji na družbeni inovativnosti, sta maksimizacija družbenega učinka, ki sproži systemsko spremembo, in ciljna usmerjenost razvoja družbene inovacije (slika 15).

Slika 15: Ključni dejavniki družbene inovativnosti za doseg sistemskih sprememb



Vir: lastno delo.

Učinek družbenih inovacij v socialnih podjetjih dvigujejo transparentnost, ustvarjanje dvojne vrednosti, ozaveščanje in učinkovitost (slika 15). Transparentnost omogočajo regulacije in sistemski okvir ter neodvisno delovanje. V raziskavi je izraženo mnenje, da je socialna ekonomija primernejši model za reševanje družbene problematike kot model vključujočega kapitalizma, ker je reguliran in podjetjem onemogoča izkoriščanje razvoja družbenih inovacij za zasledovanje dobička na račun ustvarjanja negativnih družbenih učinkov (primer podjetij Airbnb in Uber). Ustvarjanje dvojne vrednosti omogočajo združevanje gospodarskih in družbenih učinkov ter zaposlovanje oseb iz ranljivih skupin na trgu dela. Ozaveščanje omogočajo navduševanje, prepričljivost, spreminjanje miselnosti in aktivno vplivanje na družbo. Učinkovitost omogočajo zmožnost hitrega odziva in ukrepanja ter odgovora na spremenljive okoliščine.

Ciljno usmerjenost omogočata komunikacija in strateško delovanje. Del komunikacije so odnosi z javnostjo, tesen stik s skupnostjo, odzivnost in prilagajanje, del strateškega delovanja pa ambicije in pogoji za vpeljavo sprememb. Družbena inovativnost predstavlja način pristopa do prepoznanih dejavnikov.

SKLEP

V nalogi proučim družbeno inovativnost v slovenskih socialnih podjetjih z izvedbo kvalitativne raziskave na podlagi aktualnih in relevantnih teoretičnih izhodišč. V

nadaljevanju predstavim njene ključne ugotovitve in omejitve ter ponudim predloge izboljšav.

V raziskavi dobim odgovor na vsa štiri v uvodu zastavljena raziskovalna vprašanja. Ugotovim, da slovenska socialna podjetja kažejo družbeno inovativnost pri svojem delovanju na različnih ravneh (raziskovalno vprašanje 1). Ključno je pogojena z okoljem, ki sestavlja slovensko socialno podjetništvo. To okolje hkrati spodbuja in omejuje družbeno inovativnost, podjetja pa ga aktivno sestavljajo in sooblikujejo. Dejavniki vpliva na družbeno inovativnost so razdeljeni v tri glavne kategorije: vzvodi delovanja, sistemski okvir in kapital (raziskovalno vprašanje 2). Rezultat družbene inovativnosti v slovenskih socialnih podjetjih je družbena inovacija, njene pojavne oblike so proizvod/storitev, proces, področje in rešitev (raziskovalno vprašanje 3). Usmerjena je v reševanje družbene in okoljske problematike in ima potencial doseganja (sistemske – družbene) spremembe (raziskovalno vprašanje 4).

Glavna slabost raziskave je, da pridobljeni podatki ponujajo omejen vpogled v raziskovano področje. Z dodatno izvedbo kvalitativne raziskovalne metode fokusne skupine bi pridobila še konkretnejše procesne informacije, tudi na podlagi ocenjevanja medsebojne interakcije sodelujočih. Področje družbene inovativnosti v socialnem podjetništvu v Sloveniji ni dovolj dobro raziskano, zato so za jasnejše razumevanje potrebne nadaljnje raziskave, tako kvalitativne kakor tudi kvantitativne narave. Potrebna je identifikacija različnih vlog socialnih podjetnikov (brikoler, graditelj, inženir), njihov pomen in razvoj specifičnih ukrepov za spodbujanje posameznega profila. Predlagam tudi podrobnejšo in bolj poglobljeno raziskavo vloge in vrst partnerstev ter njihove trajnosti. Glavna prednost raziskave je oblikovanje strokovne podlage za razvoj obravnavanega področja v Sloveniji. To doseže z vpeljavo strokovnih izrazov, ki omogočajo jasnejše razumevanje in interpretacijo prepoznanih pojavov (priloga 5). Raziskava ponuja vpogled v razumevanje družbene inovativnosti skozi prizmo socialnega podjetništva. Predstavlja način učinkovitega reševanja družbenih problemov, ki lahko vodi do družbene spremembe. Predlaga spodbujanje tega načina v navezavi s trenutnim družbeno-ekonomskim okvirom. Prepoznane kritične točke in izzivi področja so trajnost podjetij, projektov in partnerstev, financiranje ter obseg podjetij, ki kaže na pomanjkanje ambicioznosti in usmerjenosti k rasti.

Za razvoj področja je potrebno oblikovanje odprtega družbeno inovativnega okolja znotraj socialnega podjetništva, ki bo vključevalo širšo skupnost, če želimo učinkovito reševati družbene probleme in doseči konkretno družbeno spremembo. Z ozaveščanjem in širjenjem primerov dobrih praks je treba izobraževati in motivirati predvsem mlade, da postanejo aktivni in nadaljujejo razvoj področja. Treba je prilagoditi sistemski okvir, da bo še konkretnije in učinkovitejše podpiral družbeno inovativnost in razvoj družbenih inovacij v socialnih podjetjih. Za povečanje učinka morajo podjetja biti ambicioznejša, ne samo na področju širitve trga, ampak tudi na področju rasti podjetja in zaposlovanja.

Za povečanje inovacijske uspešnosti socialnim podjetjem predlagam bolj sistematično vpeljavo dizajnerskega pristopa v inovacijskem procesu, ki omogoča natančnejši pregled nad posameznimi koraki ter lažjo in zanesljivejšo identifikacijo prednosti in slabosti. Podjetniško učinkovitost podjetja lahko izboljšajo prek prepoznavanja in prilagajanja identitetam podjetniških vlog (razvojniki, ustanovitelji, izumitelji) znotraj podjetja, ki bi jim omogočilo konkretniji razvoj ambicij in izboljšanje prepoznavanja kadrovskih potreb. Predlagam pobudo za vzpostavitev neformalne mreže družbeno inovativnih slovenskih socialnih podjetij, ki bi temeljila na skupnostnem učenju za učinkovitejši in stimulativen prenos znanja, konkretno spodbujala motivacijsko klimo mojstrstva tudi zunaj podjetij ter prek medsebojne komunikacije omejitev, ambicij in predlogov identificirala skupne cilje. Nadalje predlagam odprtost te mreže za globalno povezovanje, ki bi v slovenski prostor prineslo primere dobre prakse iz tujine ter obogatilo in osvežilo področje družbene inovativnosti in socialnega podjetništva. Priložnost na področju financiranja vidim v vzpostavitvi platforme za množično financiranje družbenih inovacij, ki bi podjetjem poleg direktnih finančnih koristi prinesla tudi možnost za večjo prepoznavnost in uveljavljenost v javnosti.

Osnova za doseg trajnosti družbeno inovativnih socialnih podjetij in projektov s strani države je oblikovanje strategije razvoja socialnega podjetništva in socialne ekonomije za kratkoročno (tri leta), srednjeročno (pet let) in dolgoročno obdobje (deset in dvajset let), ki temelji na razvoju družbenih inovacij. Strategija mora vsebovati konkretne ukrepe. Na podlagi raziskave predlagam nekaj možnih ukrepov: vzpostavitev slovenske pobude za družbeno inovativnost v socialnem podjetništvu, javnega sklada RS za razvoj družbenih inovacij v socialnih podjetjih, slovenskega tekmovanja za družbene inovacije, inkubatorja družbenih inovacij, možganskih trustov idej in ukrepov za razvoj družbenih inovacij, medijske platforme za družbene inovacije ter poučevanja in izobraževanja na področju družbenih inovacij. Slovenska pobuda za družbeno inovativnost v socialnih podjetjih bi povezovala družbeno inovativna socialna podjetja na nacionalni ravni in skrbela za razvoj sektorja. Javni sklad RS za razvoj družbenih inovacij v socialnih podjetjih bi omogočal usmerjeno financiranje socialnih podjetij na nacionalni ravni z omogočanjem mikrokreditiranja po zgledu EU-programa EaSI. Slovensko tekmovanje za družbene inovacije bi na nacionalni ravni spodbujalo podjetja k razvoju družbenih inovacij po zgledu EUSIC na ravni EU. Inkubator družbenih inovacij bi spodbujal zagonska podjetja pri razvoju družbenih inovacij in jim omogočal podjetniško učinkovitost. Možganska trusta idej in ukrepov za razvoj družbenih inovacij predstavljata vlaganje države v raziskave in razvoj na področju družbenih inovacij. Radijska, televizijska ali multimedijaska oddaja, katere vsebina bi temeljila na deljenju zgodb, osredotočenih na družbene inovacije, bi poskrbela za ozaveščanje v medijih. Poučevanje družbene inovativnosti v šolah v sklopu podjetniškega izobraževanja bi omogočilo širitev področja in skrbelo za njegov razvoj.

Družbene inovacije v socialnem podjetništvu so podlaga za prihodnost družbe, ki temelji na reševanju in ne soustvarjanju družbene in okoljske problematike. Progresivni razvoj

področja s primernimi raziskavami in ukrepi je pot za doseg razvojnih in strateških ciljev tako EU kakor tudi Slovenije. Na voljo so sredstva in znanje, ki to omogočajo. Odgovornost vodilnih je, da jih izkoristijo in tako v praksi dosežejo zastavljene strateške cilje.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Harthi, A. S. A. (2017). Understanding Entrepreneurship Through the Experiences of Omani Entrepreneurs: Implications for Entrepreneurship Education. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 22(1), 1–20.
2. Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260–282.
3. Ayob, N., Teasdale, S. & Fagan, K. (2016). How social innovation 'Came to Be': Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653.
4. BEPA. (2011). *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*. Luksemburg: EUR-OP.
5. BEPA. (2014). *Social innovation: A decade of changes*. Luksemburg: EUR-OP.
6. Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs To Know*. New York: Oxford University Press.
7. Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29–43.
8. Cankar, F., Deutsch, T., Zupan, B. & Cankar, S. S. (2013). Schools and promotion of Innovation. *Croatian Journal of Education*, 15(2), 179–211.
9. Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovšek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *The Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
10. Citilab. (b.l.). Kreator Lab. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://kreatorlab.si/>
11. Clarke, A. & Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 303–313.
12. Cotič, S. A., Jaklič, M. & Prodan, I. (2008). Does collective learning in clusters contribute to innovation?. *Science & Public Policy*, 35(5), 335–345.
13. CPU. (b.l.). Center ponovne uporabe. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://www.cpu-reuse.com/>
14. Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Berlin: Springer.
15. Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
16. Danes je nov dan. (b.l.). Orodja. Pridobljeno 20. aprila iz <https://danesjenovdan.si/orodja>
17. Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Durham: Duke University.
18. Delavnica konceptov. (b.l.). Preoblikovalnica. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://preoblikovalnica.si/>

19. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
20. Durkheim, É. (1895). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris: Librairie Félix Alcan.
21. EASME. (2018). *Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises*. Luksemburg: EUR-OP.
22. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79.
23. Ekološka zadruga. (b.l.). Ekološka zadruga. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <http://www.ekoloskazadruga.si/>
24. EMES. (2010). *Discourses of social entrepreneurship – variations of the same theme?*. Liege: University of Liege.
25. Evropska komisija. (2010). *Evropa 2020: Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Luksemburg: EUR-OP.
26. Evropska komisija. (2011a). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Luksemburg: EUR-OP.
27. Evropska komisija. (2011b). *Socialna dimenzija strategije Evropa 2020*. Luksemburg: EUR-OP.
28. Evropska komisija. (2018). *European Structural and Investment Funds 2014-2020*. Luksemburg: EUR-OP.
29. Evropska komisija. (b.l.-a). Social Innovation. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social_en
30. Evropska komisija. (b.l.-b). European Structural and Investment Funds: Country data for Slovenia. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/SI>
31. Forouharfar, A., Rowshan, S. A. & Salarzahi, H. (2018). An epistemological critique of social entrepreneurship definitions. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1–40.
32. GECES. (2016). *Social enterprises and social economy going forward*. Luksemburg: EUR-OP.
33. George, G., Baker, T., Tracey, P. & Joshi, H. (2019). *Handbook of inclusive innovation: The role of organizations, markets and communities in social innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
34. Goldsmith, S., Georges, G., Burke, T. G. & Bloomberg, M. R. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Hamschmidt, J. & Pirson, M. (2011). *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*. London: Routledge.
36. Holweg, C. & Lienbacher, E. (2011). Social Marketing Innovation: New Thinking in Retailing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23, 307–326.
37. Innovation. (b.l.-a). V *Business Dictionary*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
38. Innovation. (b.l.-b). V *Merriam-Webster*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation>

39. Innovative. (b.l.). V *Merriam-Webster*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovative>
40. IstraTerra. (b.l.). IstraTerra – Občuti. Okusi. Doživi. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://istraterra.com/>
41. Jarrodi, H., Byrne, J. & Bureau, S. (2019). A political ideology lens on social entrepreneurship motivations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(2), 583–604.
42. Kabir, M. N. (2019). *Knowledge-based social entrepreneurship: Understanding knowledge economy, innovation, and the future of social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
43. Kourtit, K., Nijkamp, P. & Stough, R. R. (2013). *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*. Berlin: Springer.
44. Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Boston: Cengage Learning.
45. Lamy, E. (2019). How to Make Social Entrepreneurship Sustainable? A Diagnosis and a Few Elements of a Response. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 645–662.
46. Lee, E. K. M., Lee, H., Kee, C. H., Kwan, C. H. & Ng, C. H. (2019). Social Impact Measurement in Incremental Social Innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–18.
47. Liao, Z. (2018). Social capital and firms' environmental innovations: The moderating role of environmental scanning. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1493–1501.
48. Lindič, J., Baloh, P., Ribiere, V. M. & Desouza, K. C. (2011). Deploying information technologies for organizational innovation: Lessons from case studies. *International Journal of Information Management*, 31(2), 183–188.
49. Lundström, A., Zhou, C., Friedrichs, Y. & Sundin, E. (2016). *Social entrepreneurship: Leveraging economic, political, and cultural dimensions*. Cham: Springer.
50. Malo mesto. (b.l.). Minicity – Kreativno otroško mesto. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://www.minicity.si/>
51. Mandrysz, W. (2020). Community-Based Social Economy – Social Capital and Civic Participation in Social Entrepreneurship and Community Development. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(1), 81–93.
52. Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 29–39.
53. Mesojedec, T., Šporar, P., Stojan, K., Valentinčič, T., Bačar, F., Sakovič, G. & Stojan, T. (2012). *Socialno podjetništvo*. Ljubljana: Salve.
54. MGRT. (2020, 23. marec). Evidenca socialnih podjetij. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://podatki.gov.si/dataset/evidenca-socialnih-podjetij>
55. Mitzinneck, B. & Besharov, M. (2019). Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 381–400.

56. Moj svet, čist planet. (b.l.). Muca CUPatarica. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://www.mucacupatarica.si/>
57. Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (2015). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar.
58. Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D. & Leubolt, B. (2017). *Social innovation as a trigger for transformations: The role of research*. Luksemburg: EUR-OP.
59. Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145–162.
60. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: Young Foundation.
61. Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: Young Foundation.
62. Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. & Walmsley, A. (2017). *The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda*. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299.
63. Nicholls, A. & Murdock, A. (2012). *Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
64. Nicholls, A. (2014). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
65. Oeij, P. R. A., van der Toree, W., Vaas, F. & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243–254.
66. O'Leary, C., Baines, S., Bailey, G., McNeil, T., Csoba, J. & Sipos, F. (2018). Innovation and Social Investment Programs in Europe. *European Policy Analysis*, 4(2), 294–312.
67. Oosterbeek, H., van Praag, M. & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442–454.
68. O'Regan, N., Phillips, W., James, P., Ghobadian, A. & Lee, H. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
69. Osburg, T. & Schmidpeter, R. (2013). *Social innovation: Solutions for a sustainable future*. Berlin: Springer.
70. Padfield, S. J. (2017). The inclusive capitalism shareholder proposal. *UC Davis Business Law Journal*, 147(17), 1–23.
71. Peiró-Palomino, J. (2019). The geography of social capital and innovation in the European Union. *Papers in Regional Science*, 98(1), 53–73.
72. Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56–65.
73. Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.

74. Poligon. (b.l.). Poligon – kreativni center. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://www.poligon.si/>
75. Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts and Tools*. Cham: Palgrave Macmillan.
76. Prahalad, C. K. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid*. New Jersey: Wharton School Pub.
77. PRS. (2019, 31. december). Poslovni register Slovenije: Poročila. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz https://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila#b524
78. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
79. Runcan, P. & Rață, G. (2014). *Social economics and entrepreneurship*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars.
80. Say, J. B. (1803). *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses*. Paris: Horace Say.
81. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
82. Sengupta, S., Sahay, A. & Croce, F. (2018). Conceptualizing social entrepreneurship in the context of emerging economies: an integrative review of past research from BRIICS. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 771–803.
83. Simbioza Genesis. (b.l.). Simbioza med generacijami. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://www.simbioza.eu/sl/2019/>
84. Skrivnostni otok. (b.l.). Aurora Coworking. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://www.auroracoworking.com/>
85. Slavec, A., Drnovšek, M. & Hisrich, R. D. (2017). Entrepreneurial openness: Concept development and measure validation. *European Management Journal*, 35(2), 211–223.
86. Social entrepreneurship. (b.l.-a). V *Google Učenjak*. Pridobljeno 24. aprila 2020 iz https://scholar.google.com/scholar?q=%22social+entrepreneurship%22&hl=sl&as_sdt=1,5&as_vis=1
87. Social entrepreneurship. (b.l.-b). V *Science Direct*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://www.sciencedirect.com/search?qs=social%20entrepreneurship>
88. Social entrepreneurship. (b.l.-c). V *Springer Link*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://link-springer-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search?query=social+entrepreneurship>
89. Social entrepreneurship. (b.l.-d). V *Wiley*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/action/doSearch?AllField=social+entrepreneurship>
90. Social innovation. (b.l.-a). V *Google Učenjak*. Pridobljeno 24. aprila 2020 iz https://scholar.google.com/scholar?hl=sl&as_sdt=1%2C5&as_vis=1&q=%22social+innovation%22&btnG=
91. Social innovation. (b.l.-b). V *Science Direct*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://www.sciencedirect.com/search?qs=social%20innovation>
92. Social innovation. (b.l.-c). V *Springer Link*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://link-springer-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/search?query=social+innovation>

93. Social innovation. (b.l.-d). V Wiley. Pridobljeno 12. julija 2020 <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/action/doSearch?AllField=social+innovation>
94. Škerlavaj, M., Dimovski, V. & Desouza, K. C. (2010). Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization. *Journal of Information Technology*, 25(2), 189–204.
95. Šooš, T., Lautar, T., Urbančič, H., Kobe L. N., Kmet Z. R. & Fajjić, L. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Ljubljana: Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.
96. TEPSIE. (2014). *Social innovation theory and research: A Guide for Researchers*. Luksemburg: EUR-OP.
97. Tomaževič, N. & Aristovnik A. (2018). *Social entrepreneurship: Case of Slovenia*. Ljubljana: Zavod 14.
98. Turcan, R. V. & Fraser, N. M. (2018). *The Palgrave Handbook of Multidisciplinary Perspectives on Entrepreneurship*. Cham: Palgrave Macmillan.
99. Ustvarjalnik. (b.l.). Ustvarjalnik. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://ustvarjalnik.org/>
100. Weber, M. (1920). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
101. Weerawardena, J. & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21–35.
102. Who gives a crap. (b.l.). Our feel good products. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://au.whogivesacrap.org/>
103. Wilkinson, C. (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Luksemburg: EUR-OP.
104. Wittmayer, J., Avelino, F., Backhaus, J., Strasser, T., Pel, B., Kunze, I. & Zuijderwijk, L. (2019). Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation. *Futures*, 112, 1–12.
105. Zupan, B. & Svetina, N. A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and business review*, 16, 49–74.
106. ZZS. (2016). *Zadružništvo: Učinkovit model poslovnega organiziranja*. Ljubljana: MKGP.

PRILOGE

Priloga 1: Vabilo na sodelovanje pri raziskavi

Spoštovani,

vaše podjetje sodi med najbolj družbeno inovativna socialna podjetja v Sloveniji, zato vam pišem s prošnjo za izvedbo intervjuja.

Moje ime je Neža Cerar, sem študentka podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno raziskujem socialno podjetništvo in pišem magistrsko delo z naslovom *Analiza družbene inovativnosti v slovenskih socialnih podjetjih*, v kateri bom ocenila stanje in podala predloge izboljšav, ki vključujejo inovativno reševanje družbene problematike v Sloveniji.

Izvedba intervjuja bo potekala prek Skypa ali Zooma v naslednjem tednu, termin lahko določimo po dogovoru. Dolžina intervjuja je maksimalno 45 minut.

Izbrani ste bili kot primer dobre prakse, iz katere se drugi lahko učijo, s čimer se izboljša celoten ekosistem socialne ekonomije v Sloveniji. Vaše sodelovanje je zelo pomembno za moč rezultatov in celotno nalogo, zato bom zelo hvaležna za vašo potrditev.

Ob potrditvi mi prosim sporočite še željeni termin in komunikacijski kanal izvedbe (Skype ali Zoom).

Za vsa vprašanja sem na voljo na e-naslovu ali telefonski številki.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za odgovor in se veselim sodelovanja.

Lep pozdrav,

Neža Cerar

Priloga 2: Strukturiran vprašalnik za izvedbo intervjujev

1. Vaše podjetje ima pravni status socialnega podjetja. Zakaj ste se odločili za takšno obliko podjetja in ne za klasično? Katere so glavne prednosti in katere glavne slabosti tega statusa?
2. Kateri so glavni dejavniki motivacije, ki vas usmerjajo pri vašem delu? Ali iz izkušenj ocenjujete, da obstajajo skupne značilnosti, ki jih lahko pripišemo socialnim podjetnikom? Če da, katere so te značilnosti?
3. Na kakšen način se vaše podjetje financira? Ali se financirate iz enega vira ali združujete več različnih virov?
4. Kakšno vlogo pri vašem delu igrajo partnerstva in različni načini povezovanja z drugimi deležniki?
5. Katere cilje zasledujete z razvojem družbenih inovacij v vašem podjetju? Kako vidite vlogo družbenih inovacij pri reševanju družbenih problemov?
6. Kako vidite vlogo družbenih inovacij v socialnih podjetjih? Ali menite, da se celoten proces vpeljave in izvedbe družbene inovacije v socialnem podjetju razlikuje od procesa v klasičnem podjetju? Razložite.
7. Kako običajno v praksi poteka proces uresničevanja družbene inovacije? Ali imate razvit sistematični pristop in kaj ta vključuje?
8. Kje iščete spodbude in kako opredelite problem? Ali pri tem uporabljate katero od orodij, tehnik in metod kot pomoč pri zaznavanju in poglobljanju v problematiko? Pojasnite.
9. Kako iščete rešitve in razvijate ideje? Ali pri tem uporabljate katero od metod zamišljanja rešitev, drugačnega mišljenja, odprtega inoviranja, participacije idr.? Pojasnite.
10. Kako testirate razvite rešitve v praksi? V katerem delu procesa določite finančno plat vpeljave družbene inovacije?
11. Ali svoj poslovni model prilagajate procesu vpeljave družbene inovacije? Pojasnite.
12. Ali merite družbeni učinek posamezne družbene inovacije in kako?
13. Ali imate oblikovano strategijo rasti in širjenja inovacije? Pojasnite. Kaj je po vašem mnenju potrebno za doseg sistemskih sprememb na področju reševanja družbene problematike? Lahko ponazorite s primerom.

Priloga 3: Vprašanja in prepisi izvedenih intervjujev, razdeljeni po sklopih

I. sklop: SOCIALNO PODJETNIŠTVO

1. Vaše podjetje ima pravni status socialnega podjetja. Zakaj ste se odločili za takšno obliko podjetja in ne za klasično? Katere so glavne prednosti in katere glavne slabosti tega statusa?

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Podjetje je že od začetka socialno usmerjeno, zato se je iskal način, da bi prišli do nekega statusa, ki bi nam z olajšavami pomagal pri lažjem in boljšem delovanju, kajti d. o. o. predstavlja zelo veliko stroškov. Približno pet let nazaj je država objavila razpis za socialna podjetja, na katerega si se lahko prijavil, če si imel urejen status socialnega podjetja. Vrednost razpisa je bila okoli 20.000 EUR za posamezno podjetje. Sam menim, da posebnih slabosti ni, morda le to, da ima računovodstvo več dela s poročanjem. Za nas so večinoma pozitivne stvari, ker je nekaj olajšav, res pa je, da jih ni veliko in so manjšega obsega.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Lahko govorim zase, ampak mislim, da smo vsi v društvu enako misleči. Bistvo je v tem, da moraš biti podjeten, če želiš kakšno novo zgodbo speljati v življenje, pri tem pa ni nujno, da si grabežljiv. Mi si želimo biti socialni, kar pomeni, da delamo z namenom, da imajo naši zaposleni normalne plače in da smo socialni do ljudi. Po drugi strani pa si želimo biti podjetni, da je naša zgodba lahko uspešna. Nam tukaj ni do dobička, ampak do lepega preživetja. Bistvena točka so mladi, ki bi jih zaposlili. Morali bodo biti tako podjetni, da bo ta dejavnost vračala toliko, da bi imeli lepo življenje. Zaenkrat je kar nekaj prednosti statusa socialnega podjetja. Različni razpisi dajejo prednost takšnim podjetjem. To je pomembno predvsem na začetku, ko rabiš neke ugodnejše pogoje, da celotno kolesje zaženeš. Morda nekoč ta status ne bo potreben in bo uspešno običajno gospodarsko podjetje, kot je danes npr. Mercator ali pa kakšno drugo podjetje, ki prodaja nove izdelke. Ampak to je prihodnost, naša vizija. Moramo biti ambiciozni, če želimo uspeti.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Socialno podjetje smo odprli zaradi našega poslanstva. Želimo delovati po principih socialnega podjetništva, socialno podjetje je namreč podjetje, ki s svojimi produkti in storitvami na podjetniški način rešuje družbene izzive. Prednosti statusa je malo, po sprejetju ZSocP leta 2011 ni bilo veliko narejenega na tem področju. Iz naslova posebnih finančnih sredstev nismo dobili veliko. Pod prednosti lahko štejemo olajšave pri zaposlovanju. Kot glavno slabost bi izpostavila nerazvitost sektorja in pa dejstvo, da se kot zavod ne moremo prijavljati na določene razpise (npr. za vavčerje za digitalizacijo), ker pravno gledano, nismo tržno podjetje, čeprav delujemo na trgu in ne živimo od razpisov. Manjka predvsem promocija, informiranje in ozaveščanje, saj že sam izraz socialno podjetje sproža dileme in polemike. Bi se pa danes odločila enako, če bi odpirala takšno podjetje.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Do odprtja socialnega podjetja je v prvi vrsti prišlo, ker smo želeli možnost pridobitve prostorov s strani MOL. Pogoji je bil, da smo organizacija v javnem interesu ali socialno podjetje. Takrat nismo vedeli, da ta status sploh obstaja in kaj pomeni. Rekel bi, da nekih bistvenih razlik v poslovanju med klasično organizacijo in socialnim podjetjem ni. Velika razlika je v tem, da potrebuješ 7.000 EUR začetnega kapitala, kar za nekoga, ki začenja iz ničle, lahko predstavlja težavo. Druga razlika pa je seveda v samem principu delovanja. Socialno podjetje stremi k družbeni odgovornosti, ki bi morala sicer biti bolj vgrajena v celoten sistem, pa tudi v kolektivno zavest. V realnosti se stremi izključno k dobičku, finančnim koristim in mi smo želeli delovati drugače. V prvi vrsti tako, da bo najboljše za zaposlene, tudi za najbolj ranljive družbene skupine.

Boris Volarič, Citilab: Najprej smo bili klasični zasebni zavod, potem pa smo na pobudo Karoline Babič pridobili status socialnega podjetja in skupaj z drugimi socialnimi podjetji odprli Zadrugo Tkalka. Kljub temu slučaju smo po duši in delovanju čisto socialno podjetje. Formalnopravno je edina prednost možnost prijave na določene razpise oz. pridobivanje točk iz naslova tega statusa. Glavna slabost je papirologija, ki jo status prinese. Drugače pa ni neke bistvene razlike med klasičnim in socialnim podjetjem. Po principih socialnega podjetništva bi lahko delovali tudi, če tega statusa ne bi imeli. To je samo neka potrditev. Trenutno ta status tudi še ni prepoznan v javnosti, vsak od nas mora ozaveščati, kar mu lahko sčasoma prinese neko pozitivno prepoznavnost.

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Podjetje je nastalo kot pilotni projekt središča Rotunde. Direktor Rotunde je predavatelj socialnega podjetništva na Univerzi na Primorskem. Odločili so se za delovanje v turizmu, ker si se ob pridobitvi statusa moral usmeriti glede na tip socialnega podjetja in mi smo usmerjeni na okolje kot lokalno skupnost. Želimo delovati v duhu poštenosti do vseh vpletenih v naš tržni krog, od gosta, dobaviteljev do turističnih vodnikov, da se jim zagotovi pošteno plačilo. Nekaj formalnih prednosti tega statusa je npr.: občina lahko socialnemu podjetju dodeli prostor v brezplačen najem, če ima za to seveda posluh. Če socialno podjetje deluje v javnem interesu, je tudi kandidat za 0,5 % dohodnine. Obstajajo določeni zaposlitveni programi, na katere se socialna podjetja lahko prijavijo. V javnosti je ta status pozitivno sprejet, ni pa dovolj razširjen. Ljudje, ki ne razumejo, kaj pomeni, mislijo, da smo klasična nepridobitna organizacija, ki izvaja brezplačne storitve. Pogosto slišim komentarje, da imamo previsoke cene, da je to čudno za socialno podjetje. Potem jim moram razložiti, da so ravno zato cene višje, ker zagotavljamo kakovostno storitev in pošteno plačilo vsem vpletenim. Ne želimo iti v spuščanje cen in jih podplačevati.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Začeli smo s klasičnim d. o. o.-jem, ker takrat še ni bilo možnosti statusa socialnega podjetja. Vedeli smo, da ne bomo imeli posebnih prednosti, ker smo d. o. o. Socialno podjetje smo odprli zaradi prepoznavnosti in na nek način identifikacije. Nekaj malega finančnih sredstev in možnosti, ker smo socialno podjetje, smo dobili v sklopu nekaterih projektov. Je pa socialno podjetništvo v Sloveniji še v začetni fazi.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Ta status imamo že kar dolgo, od samih začetkov socialnega podjetništva in ZSocP. Takrat smo si veliko obetali od tega statusa, od razpisov do systemskega okolja, ki bi spodbujalo takšno socialno podjetništvo. Zato smo ga takrat naredili. Če bi pa danes odpirali neko zadrugo, pa se definitivno ne bi tako odločili, ker od tega statusa ni koristi.

Luka Piškorič, Poligon: Na začetku je bil to klasičen zavod, potem smo se prijaviili za status socialnega podjetja, ker to, kar vsa ta leta počnemo, ima družbene učinke. To je bil že v osnovi cel koncept našega zavoda. Na določeni točki naj bi nam ta status omogočil prijavo na določene razpise, pa tega potem nikoli nismo zares izkoristili. Ne vidimo nekih prednosti statusa, bilo je veliko obljub, da bodo namenjena določena sredstva itn., ampak vse to je bilo nekaj zelo majhnega ali pa je bilo zelo komplicirano, tako da se s tem nismo ukvarjali. Status socialnega podjetja je sporočilo, da delujemo z nekimi družbenimi učinki. Jaz mislim, da javnost ne pozna tega statusa in njegovega pomena. Ljudje prej vprašajo, kaj je to socialno podjetje, kakor da bi imeli kakršnekoli predsodke pred tem.

Marinka Vovk, CPU: Za pridobitev statusa moramo izpolnjevati posebne pogoje: da skrbimo za ciljne skupine, torej za ljudi, ki imajo raznovrstne težave na trgu dela in so praktično težko zaposljivi, da rešujemo različne težave, v našem primeru so to okoljske, lahko so zdravstvene, izobraževalne, prehranske itn., na podjetniški način. To so težave, problemi, ki jih obstoječe službe ne rešujejo. V našem primeru ravnanja z odpadki klasično komunalno podjetje ne rešuje ponovne uporabe. Se pravi nima v svojem opisu del in nalog v koncesiji, da ta izdelke, ki so še uporabni, predela, obdela, popravi, nadciklira, se pravi doda nekaj, jih izboljša. Socialno podjetništvo pomeni družbeno odgovorno podjetništvo, torej skrbi za odgovornost družbe na eni strani do okolja, ljudi, ekosistema, v katerem živimo, in to je tudi razlog, da socialni podjetniki želimo recimo prispevati, v našem primeru k trajnostnemu razvoju. Glavna prednost je to, da se lahko prijavimo na določene razpise. Nekih posebnih avtomatskih olajšav ni. Izmed vseh registriranih socialnih podjetij jih zelo malo deluje v večjem obsegu oz. imajo večje število zaposlenih, redka tudi živijo izključno od tržnih dejavnosti. Problem se pojavi pri prijavah na projekte. Težko je sam dobro napisati en projekt, veliko je birokracije in potrebuješ za to svoj kader, ki si ga redka podjetja lahko privoščijo. Kadrovska podhranjenost je velik problem. Vse pa je povezano s financami.

Miha Culiberg, Malo mesto: Slabosti ne vidim nobenih, ker na poslovanje, razen pri izplačilu dobička, ne vpliva. Prednosti so bile pa med drugim tudi to, da smo lahko delali na določenih javnih razpisih, kjer je bil status socialnega podjetništva prednost. Se pravi, da smo sploh lahko prišli do razpisa.

- 2. Kateri so glavni dejavniki motivacije, ki vas usmerjajo pri vašem delu? Ali iz izkušenj ocenjujete, da obstajajo skupne značilnosti, ki jih lahko pripišemo socialnim podjetnikom? Če da, katere so te značilnosti?**

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Za začetek bi dal besedo socialni stran in rekel, da smo v osnovi, primarno vsi podjetniki, ki želimo nekaj zaslužiti oz. ustvariti na trgu. Namreč, če hočeš biti samo socialen, boš preživel samo nekaj let oz. toliko časa, kolikor dolgo boš prejemal državno pomoč, ki ti tvojo dejavnost omogoča. Se pravi, da si v prvi vrsti podjetnik, ker sam nekaj ustvariš, imaš neko trajnost in lahko s tem več narediš. Pomemben dejavnik je tudi okolje, iz katerega izhajaš. Name je močno vplival oče, ki je vpet v različne prostovoljne strukture, je tudi prostovoljni gasilec in mi je postavil zgled, da na delo ne gledaš kot na golo zaposlitev, ampak je pomemben del tudi pomoč drugim. Menim, da je socialnim podjetnikom skupno, da pridejo do neke višine zaslužka, s katerim so zadovoljni, kar jim omogoča, da se posvetijo delu za skupno dobro, doseganju družbenega učinka. Njihova značilnost je torej, da jim zaslužek in denar nista glavna prioriteta. Iz izkušenj vidim, da je ta značilnost lahko tudi past, saj lahko vodi v povprečnost, kajti za podjetništvo je značilno, da se moraš ves čas razvijati in rasti.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Mene motivira skrb za naš planet, to si delimo vsi sodelavci. Na trgu se pojavljajo slabi in ceneni izdelki, ki jih marsikdaj delajo otroci. CUP in CPU imamo v primerjavi z drugimi trgovskimi podjetji zelo dobro robo višje kakovosti, manj onesnažujemo in smo tudi cenejši. Trg je prenasičen z blagom, kar ni normalno. Posledično imajo mladi vse na razpolago in niso ničesar več veseli. To kolesje je treba zavrteti. Pri tem ja največja ovira kapitalistični sistem, ki ni socialen. To je »turbokapitalizem«, torej prehud kapitalizem, kjer gre samo za profit. To pomeni delovanje z minimalnimi stroški – čim nižje plače, čim bolj poceni material – na takšnem trgu pa s kakovostjo ne moreš konkurirati. Če bi kapitalisti morali plačevati tudi za uničenje izdelkov, ki jih prodajajo, ali pa vsaj njihove embalaže, bi bila steklenica Radenske 50 EUR. Krožno gospodarstvo je prihodnost, druge možnosti ne vidim.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Motivira me poslanstvo, da delujemo v javno dobro in korist končnim uporabnikom. S tem, ko socialni podjetniki rešujemo družbene izzive, spreminjamo svet na bolje. Takšno delo nam omogoča večjo možnost inoviranja in vzpostavljanja novih poslovnih modelov, razbijanja togosti. Skupni sta nam tudi prilagodljivost in družbena odgovornost. V Sloveniji ni veliko pravih socialnih podjetnikov, se pa med sabo družimo in izmenjujemo primere dobre prakse.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Nas je vodila družbena odgovornost, konkretno izobraževanje in dvig zavesti do okolja. S svojim delovanjem smo se odločili reševati problem kosovnih odpadkov, da vsaj en del rešimo iz odpada in ponovno uporabimo. Srečali smo se z reciklacijo in nadciklacijo, kar je naš fokus skozi celotno delovanje. Ugotovili smo, da je to področje pri nas še zelo nerazvito. Dobro je, da se razvija trg trgovin na rifuzo ter ozaveščanje o gospodinjenju brez odpadkov in bolj okolju prijazno. Na področju bivanja in notranje opreme pa razmere še vedno niso najugodnejše. Še vedno prevladuje kultura potrošništva, da kupuješ najcenejše, čeprav ni kakovostno in trajnostno. Tega napredka še ni. Z drugimi socialnimi podjetniki se nismo prav veliko družili, ker ni bilo časa. Na začetku so bila organizirana druženja, ampak smo ves svoj čas posvečali razvoju poslovanja, srečanja

pa so bila izven Ljubljane, predvsem v vzhodni regiji, na kateri je bilo takrat največ poudarka. Eden od razlogov je tudi v tem, da ne poznamo organizacije v Sloveniji, ki bi delovala na naš način, zato ne vidimo za nas primernih povratnih informacij in menjave izkušenj.

Boris Volarič, Citilab: Zavod trenutno vodimo štirje, vsi prihajamo iz različnih okolij. Želeli smo nekaj narediti na področju razvoja tehnične kulture in izobraževanja na področju tehnologije. Že od začetka smo neprofitni, storitve zaračunamo toliko, da poslujemo s pozitivno ničlo, izvajalci pa dobijo dostojno plačilo. Dobiček zagotovo ni naše najpomembnejše vodilo. V prvi vrsti želimo ustvariti prostor, kjer bi naši uporabniki imeli čim boljše pogoje za delo. To vključuje tudi intenzivno delo s prostovoljci.

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: IstraTerra je projekt iz teorije v prakso središča Rotunda. Ta izobraževalni moment je bil na začetku glavni motiv. Vsebina je prilagojena človeku, ki jo oblikuje. Kolegica, ki je na začetku vodila podjetje, je po izobrazbi etnologinja, ki se je osredotočila na istrsko podeželje. Predstaviti ljudem nekaj, kar je že ves čas tam, pa tega niti ne opazijo. Celotno območje se je začelo turistično razvijati, ne samo zaradi nas. Ljudi spodbujamo, da začnejo opazovati, se spraševati o svetu okoli sebe in konec koncu biti ponosni na svoje poreklo.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Svojo kariero sem začel kot informatik, moje prvo podjetje je bilo eden izmed prvih ponudnikov interneta v Peruju, tam sem se rodil. Vsa podjetja, ki sem jih v karieri ustanovil, so bila usmerjena v ljudi, čeprav se tega nisem zavedal. Kasneje, ko sem delal za Microsoft Peru, so me vključevali v sestanke marketinškega oddelka, ker so odkrili, da imam posebno vez s trgov. Pozneje, ko sem se preselil v Slovenijo, sem ustanovil podjetje, ki je izvajalo IKT-delavnice za učitelje, in dobil priznanje na globalni ravni za svoje delo v skupnosti. Po kratkem obdobju v New Yorku sem se odločil, da nočem več delati v tehnološkem sektorju, ampak hočem podpirati podjetnike. Povezal sem se z organizacijo Impact Hub na Dunaju in odprl lastni prostor za sodelo Aurora Coworking. Nekateri pridejo v socialno podjetništvo z napačno motivacijo. Mislijo, da lahko zaslužijo, ampak potem, ko so obdani z motiviranimi, navdušujočimi ljudmi, se najdejo v njem. Za socialne podjetnike je značilno, da so povezani in zavzeti. Verjamejo v to, kar počnejo, in pri tem vztrajajo. Lahko bi rekli, da poznajo svoj »zakaj«. Druga plat tega je, da zato hitreje izgorijo, to se zgodi 80 % socialnih podjetnikov.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Ustanovitelji smo trije prijatelji, ki nam je bila blizu oblika združništva in smo želeli nekaj ustvariti – da na prvem mestu ni kapital, ampak normalni človeški odnosi. Treba je dati možnost ljudem, ki težje dobijo zaposlitev in so morda na nekem področju manj sposobni. Ustvarjati okolje, ki takšne ljudi lahko zaposli.

Luka Piškorič, Poligon: Mi se ukvarjamo z razvojem kulturnega in kreativnega sektorja s fokusom na ljudeh, ki so samozaposleni na tem področju, od oblikovalcev, programerjev, arhitektov itn. Za te poklice je specifično, da je kar 70 % samozaposlenih, zaradi česar so

ranljiva skupina, saj imajo podrejen položaj v primerjavi s tistimi, ki so redno zaposleni. Zdi se nam izjemno pomembno, da se ukvarjamo s to problematiko in skrbimo za njihovo opolnomočenje. Tudi kar se tiče bolniških odsotnosti in vseh drugih pravic.

Marinka Vovk, CPU: V prvi vrsti je socialni podjetnik tisti, ki se je za to odločil na podlagi lastnega odnosa do področja, v katerem dela in živi svoj posel. Mi želimo vplivati na izboljšanje stanja, ker bodisi javne službe, ki izvajajo dejavnost, tega ne izvajajo oz. je to tržna niša, ki ni zanimiva, ker ni dovolj dobičkonosna. Poleg tega nam je vsem skupno, da nam ni vseeno za ljudi iz ruralnih okolij, ki so porinjeni na rob in glede na svoje kompetence niso tako zaželeni. To so ljudje, ki imajo določene specifične težave. Želimo si tem ljudem pomagati, da dosežejo višjo stopnjo, da so opolnomočeni, da si lahko zaslužijo svoje plače. Tako da imamo skupne vrednote. Obenem je to način življenja, ki opogumlja, ki nas pelje naprej tudi v razvojnem smislu. Delo ni nekaj, česar se vsi izogibajo. Seveda, če nekdo opravlja delo, ki ga bremeni, ne more biti uspešen in zadovoljen. Mi, ki imamo socialna podjetja, gradimo na tem, da imamo usposabljanja, srečanja, da oseba res doživi preobrazbo. Veliko ljudi je delalo prej nekaj čisto drugega. Potem pa pridejo k nam in rečejo: »To je to, kar sem jaz hotel, samo nisem znal povedati.« To mi želimo doseči. Ljudi, ki so zadovoljni in srečni, ker če si zadovoljen s tem, kar delaš, imaš tudi veliko drugih problemov odpravljenih.

Miha Culiberg, Malo mesto: Motivira me dobra ekipa, da pridem sam k sebi v službo, tudi to moram povedati, ter na koncu leta, da rastemo po prihodkih in nekih takšnih poslovnih uspehih.

3. Na kakšen način se vaše podjetje financira? Ali se financirate iz enega vira ali združujete več različnih virov?

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Slovenski trg je tako majhen, da si ne moreš privoščiti samo enega vira financiranja, sploh če si socialno podjetje, ki ni strogo kapitalistično usmerjeno, ampak nagovarja neko socialno temo. Mi se financiramo iz palete okoli desetih različnih virov, od izvajanja delavnic in svetovanj, sponzorstev, donacij do naših produktov, tudi digitalnih. Včasih smo se financirali tudi z javnimi sredstvi, zdaj pa tega ni več, ker menimo, da je preveč birokratskega dela in poročanja, sredstva pa se ne porazdeljujejo učinkovito, veliko je že vnaprej dogovorjenega.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Financiramo se iz različnih virov. Prijavili smo se na nekaj razpisov, bomo videli, če bomo uspešni, eden izmed njih je tudi Subtract, projekt, ki povezuje centre ponovne uporabe na ravni EU. Poskušali se bomo sami financirati, tako iz naslova prodaje in menjave kot tudi iz naslova spremljevalnih dejavnosti (izobraževanja, delavnice itn.). Ta koncept plačljivih izobraževanj in delavnic še razvijamo.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Financiramo se iz več virov, glavni vir je izvajanje storitev za podjetja in končne uporabnike, starejšim ponujamo brezplačne storitve, podjetja, zaposleni posamezniki in študentje pa plačujejo delavnice po dostopnih cenah. Z e-

opismenjevanjem stremimo k dostopnosti znanja za vse uporabnike, zmanjšanju stroškov dela in izvajanju kakovostnih vsebin. Od razpisov in subvencij za programe in projekte prejmemo minimalno sredstev, denar sicer je, ampak pri tem nismo preveč uspešni. Sponzorstva in donacije so za nas pomemben vir financiranja, model je sicer zelo uspešen, je pa vedno težje, saj moraš vložiti vedno več dela. Vloge države ne vidim kot finančnega investitorja, ampak kot naročnika storitev ali pa mogoče bolj financerja razvoja modelov, ki jih socialno podjetje lansira na trg, na katerem potem samo preživi, ker drugače ni podjetje, ampak nevladna organizacija, ki živi od razpisov. Žal tega posluha ni, aplikacije za starejše, ki jih razvijamo (npr. ČvekiFon), so deležne samo moralne podpore s strani države, pa njihov razvoj ne stane veliko, ima pa zelo velik učinek. Pri ČvekiFonu so večji interes izkazala podjetja, kot je A1.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Na začetku smo se veliko prijavljali na razpise in se iz njih tudi večinsko financirali, letos z jesenjo pa nameravamo biti popolnoma neodvisni. Trenutno smo v fazi reorganizacije poslovnih procesov, razbili bomo ta konzorcij, v katerem smo delovali do sedaj, v društvu bova ostala samo dva. Včasih smo imeli za prijavo na razpise prav določena delovna mesta. Sredstva se da dobiti, ampak za 20.000 EUR sredstev na leto moraš zaposliti eno osebo, ki se ukvarja samo s tem, ker je toliko stvari za urediti. Preveč je zakomplicirano, prepričan sem, da bi se dalo stvari poenostaviti. Finančna neodvisnost ti omogoča bistveno večjo svobodo in fleksibilnost.

Boris Volarič, Citilab: Naša želja je, da bi se v prihodnosti financirali z lastnimi dejavnostmi prek članarin za uporabo strojev. Trenutno se večinoma financiramo prek javnih sredstev za projekte, kot je npr. SocioLab in še nekaj drugih evropskih projektov. Pripravljamo tudi otroške delavnice, to vključuje programe šol, imamo pa tudi programe, ki jih sofinancira MOM, npr. otroške, študentske programe. Tega je veliko. Ravno zdaj smo se tudi selili v drugi prostor, prejšnjega nam je oddajala občina za neprofitno najemnino, ki pa je bila skupaj s stroški dražja kot novi prostor, ki je trikrat večji in je v zasebni lasti. Srečo imamo, da dobro sodelujemo z lastnikom, ki podpira našo idejo. Smo v nekakšnem ponovnem zagonu in je včasih še vedno potreben lasten finančni vložek, da stvari zaženemo. Srečo imamo, da smo vsi zraven v stabilnih službah in nismo finančno odvisni od zavoda.

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Večinoma se financiramo na trgu. Veliko večino gostov predstavljajo tujci. Večina je skupin, z nekaterimi sodelujemo že od samega začetka. Nekaj malega imamo tudi individualnih produktov, ampak to je v turizmu zelo težko izvedljivo, ker so izjemno veliki fiksni stroški. Prijavljamo se tudi na različne projekte, recimo prek lokalne akcijske skupine LAS Istra. Trenutno sodelujemo pri razvoju turističnega produkta, vezanega na električna kolesa v CUP Komunala Izola. Treba je poudariti, da je pri takšnih projektih vloženega veliko dela, denarja in strokovnosti, preden podjetje sploh prejme kakršnakoli sredstva. Gre pa za nek razvojni moment, da se lahko posvetiš razvoju produkta in dejavnosti in si plačan z neke druge strani, ne s strani gosta.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Ponosen sem, da smo neodvisni od občine in nimamo nikakršnih političnih povezav. Prostor sodela Aurora Coworking je samozadosten, z njim upravljajo uporabniki sami in si medsebojno delijo stroške. Delujemo kot kooperativa, podjetje pa od tega ne dobi nobenega denarja. Dohodek pridobivamo prek drugih programov in produktov iniciative Lincoln Island. Fear and Fail je delavnica in predavanje, ki se ukvarja z vlogo strahu pri osebnem in poslovnem razvoju. Vabijo me kot govorca na konference in seminarje, imam tudi lastne delavnice. Leta 2018 smo začeli z mentorskim programom za socialna podjetja. Imamo tudi nekaj Erasmus+ projektov s tujimi partnerji.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Začeli smo z dvema kar velikima projektoma, ki sta nam omogočila tudi nakup nekih osnovnih sredstev. Na to smo se prijavljali s sestrsko Zadrugo Dobrote. Drugače pa smo že nekaj let na trgu. Peremo za stranke, izdelujemo in prodajamo tudi tekstilne krpe za industrijo. Mi zberemo tekstil in iz njega poskušamo nekaj narediti. Izkazalo se je, da neke izdelke manjše številčnosti v smislu copat, torbic itn. je sicer zelo zanimivo izdelovati, ampak to je lahko kvečjemu pika na i. Predvsem je to namenjeno promociji, ni pa možnosti, da bi od tega preživel.

Luka Piškorič, Poligon: Zadnjih šest let smo se financirali s svojimi tržnimi dejavnostmi, da smo lahko plačevali najemnino za prostor v Tobačni. Januarja smo morali prostor zapreti in je situacija malo drugačna. Od države smo nekaj sredstev prejeli v zadnjih dveh letih za projekt servisa za samozaposlene in na področju kulturnih in kreativnih industrij, ki smo ga delali skupaj z Asociacijo. Sredstva MJU so bila dovolj za eno plačo za leto in pol. Bilo je pomembno, da smo lahko delali stvari, na katerih moramo običajno delati prostovoljno, ker nimamo dovolj sredstev.

Marinka Vovk, CPU: Financiramo se polovično iz trga, polovično pa iz projektov. Večinoma vsa socialna podjetja delujemo tako, tako je tudi poslovni model narejen.

Miha Culiberg, Malo mesto: Kombiniramo dva tipa prihodkov. Financiranje iz trga predstavlja 99 % prihodkov. Iz javnih sredstev se financiramo minimalno. Tako da 99 % ustvarjamo na trgu, od tega nekje 70 % so prihodki iz naslova poslovanja z drugimi pravnimi osebami, to je B2B, 30 % pa z izvajanjem dejavnosti.

4. Kakšno vlogo pri vašem delu igrajo partnerstva in različni načini povezovanja z drugimi deležniki?

Aljaž Osetič, Ustvarjanik: Partnerstva so naše glavno sredstvo, zato so izjemno pomembna. Socialno podjetje ni izključno finančno naravnano, kar pomeni, da mora iskati druge načine, ki katerih črpa svojo uspešnost, in to predstavljajo partnerstva in mreženje, brez česar Ustvarjalnika sploh ne bi bilo. Konkretno primer Fundacija za ustvarjalne mlade, v kateri individualno mentoriramo in štipendiramo deset izstopajočih talentov, je podprta s strani desetih podjetij, ki te mlade spoznajo in jih lahko zaposlijo, potem pa še naša mentorska

mreža, partnerska podjetja, dogodki, projekti ... Vse to je mreženje. In mreženje je po pomenu vsaj enako financam, če že ne pred njimi.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Partnerjev imamo veliko in upamo, da jih bomo imeli še več. Obvezen partner je komunalno podjetje, ki je bilo takoj pripravljeno na sodelovanje. Pomemben partner je tudi občina. Občina Nova Gorica je pred nekaj leti sprejela sklep, da bo občina brez odpadkov (ang. zero waste), zato je pokazala veliko interesa in posluha, pomagala nam je s prispevanjem prostora. Javljajo se nam različna podjetja, ki bi rada sodelovala, knjižnica na področju knjig, ki se lahko menjajo, različne socialne ustanove, da bi kaj delali pri nas. Rada bi gostila čim več ustvarjalcev ponovne uporabe, ki bi vodili delavnice, obrtnike, računalničarje ... Povezati vse, ogromno je širine in možnosti.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Partnerstva in sodelovanja s podpornimi organizacijami (šole, vrtci, domovi za starejše, mediji) igrajo zelo veliko vlogo pri naši zgodbi, npr. vseslovensko akcijo Simbioza Giba smo izvajali na 600 lokacijah, to za sabo potegne celo mrežo akterjev. Na tem delamo že od začetka, v našo mrežo je vpetih 150 šol, več kot 50 vrtcev in 52 domov za starejše po celi Sloveniji. Povezujemo se z javnimi družbami in gospodarstvom, predvsem s področja IKT, imamo veliko število prostovoljcev, sodelujemo na različnih strokovnih srečanjih – konferencah, kongresih, okroglih mizah, sejmihi, na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. Vpeti smo v mrežo All Digital, IKT-mrežo in Mrežo za vključujočo družbo. Tako da tega je ogromno, izpostavlja bi pa predvsem ključno vlogo prostovoljcev.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Partnerstva igrajo zelo veliko vlogo. Predvsem v smislu deljenja informacij, znanja, izkušenj itn. Zelo težko bi funkcionirali brez partnerjev. Rekel bi, da partnerstva predstavljajo 30 % celotnega našega delovanja. Veliko smo sodelovali npr. s Smetumet, Slovensko filantropijo, CNVOS ...

Boris Volarič, Citilab: Zadruga Tkalka, katere del smo bili, je bil način partnerskega povezovanja. Ker ni bilo interesa s strani občine, se je ta zgodba zaključila. Trenutno sodelujemo z drugimi kot izvajalci programov in v evropskih projektih, kjer sicer nismo vodilni partnerji. Želimo se povezati z gospodarstvom. Naša vizija je postati glavni agregator znanja na področju tehniške kulture, ustvariti neko skupnost, da bi povezana podjetja med našimi prostovoljci iskala svoj kader.

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Zagotovo so potrebna, vsak posel temelji na partnerstvu. Ampak te stvari so v praksi samoumevne, o njih ne teoretiziraš. Mi se veliko povezujemo z lokalnimi turističnimi organizacijami (TIC Portorož, TIC Koper, TIC Izola, tudi TIC Ankarani). Vsi, s katerimi sodelujemo, so naši partnerji – kmetje, LAS Istra. Pri projektih vedno rabiš partnerje.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Rekel bi, da so prava partnerstva in podpora skupnosti številka ena. Je pa težko najti pravega partnerja, ki ima avtentične namene. Veliko organizacij sebe imenuje socialno podjetje, v resnici pa le iščejo politične priložnosti in

ustvarjajo projekte, ki niso pristni. V Sloveniji se vsi strinjajo, ampak pravo sodelovanje je redko. Ni pa v tujini nič drugače. Težko je najti kompatibilnega partnerja na dolgi rok. Tukaj pogrešam bolj razvit ekosistem socialnega podjetništva.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Podjetje takšne vrste je najbrž res bolj vpeto v okolje, kot pa bi bilo sicer, ampak tudi če bi mi bili navadna kapitalska firma, bi se prav tako povezovali. Ne vidim tu neke velike razlike. Brez korektnih odnosov s partnerji ne moreš. Ekologi brez meja so bili eni izmed naših partnerjev pri prvem projektu in edini partner pri drugem. Z njimi smo imeli izjemno pozitivne izkušnje. Sicer so k projektu pristopili s svojega vidika, ampak smo zelo zgledno sodelovali. Tako da tukaj imam same dobre besede.

Luka Piškorič, Poligon: Partnerstva imajo zelo pomembno vlogo, ker je cel koncept Poligona zelo skupnostno naravnan. Naša ideja je bila in je graditi skupnost, ker skupnost je naša glavna vrednost. Skupnost ustvarjalcev, širša skupnost vseh, ki so povezani z našimi projekti, idejami, naši uporabniki. Sodelujemo res z zelo širokim krogom različnih organizacij, ne nujno socialnimi podjetji, čeprav jih velikokrat poskušamo vključevati v svoje dogodke, npr. Skuhno kot socialno podjetje za catering. Ko smo delali Kickstarter projekte, smo poskusili vključiti socialno podjetje Zadrugo Etri, da so oni potem prevzeli, ko je bil projekt uspešen, distribucijo in pakiranje teh produktov, ki smo jih pošiljali. Zmeraj smo poskušali vključevati. Sodelujemo z različnimi kulturnimi institucijami in podjetji, predvsem pa v tujini. Tuja partnerstva so nam izredno pomembna.

Marinka Vovk, CPU: Socialno podjetje mora delovati v lokalnem okolju ter sodelovati tudi z uradi za delo, centri za socialno delo, zdravstvenimi domovi itn. Na ta način prispevamo k razvoju mreže s temi institucijami, ki potrebujejo takšna podjetja, ki lahko proizvajajo različne aktivnosti. V okolju, ker je to družbeno odgovorno podjetništvo, moramo biti povezani z različnimi deležniki. Treba je tudi spoznavati ljudi v dejavnosti, da lahko potem mi tudi te usposobimo, motiviramo, da so opolnomočeni, da lahko vstopijo na trg dela v smislu socialne aktivacije.

Miha Culiberg, Malo mesto: Imamo različno strukturo partnerstev. Moja osebna politika je, da s partnerjem narediš več, kot narediš sam. Tudi oglašujejo pri nas partnerji, zato ne maramo izraza oglaševalec, ker z njimi delamo od programa do dogodkov in družbenih akcij, tako da je to res partnerstvo in ne klasično oglaševanje.

II. sklop: DRUŽBENA INOVACIJA

5. Katere cilje zasledujete z razvojem družbenih inovacij v vašem podjetju?

Aljaž Osetič, Ustvarjanik: Naš pristop je, da v prvi fazi pogledamo, če je ideja podjetniška oz. ima podjetniški potencial. To je pomembno, ker če je neka družbena inovacija odlična samo na papirju in ne bo podjetniško uspešna, potem se nima smisla z njo ukvarjati, ker ne bo dosegla nobenega učinka. Rekel bi, da je najpomembnejše, da je ideja čim boljša in ima potencial, potem pa če je družbena, še toliko bolje. Pristopamo do vsakega problema enako,

ni važno, ali je družbeni ali ne. To sem se naučil iz primera, ko sem v Fundaciji mentoriral nekoga, je imel zelo močno družbeno koristno idejo, ampak sem že na začetku vedel, da podjetniško ne bo pila vode. Na tej ideji smo delali eno leto, potem pa seveda ni preživela, namesto da bi jo že takoj selekcionirali, ker nima smisla.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Ves čas zasledujemo kontinuirano delovanje, stremimo k nadgradnji in trajnosti projektov s fokusom na e-opismenjevanju starejših, dvigovanju digitalnih veščin in kompetenc vseh generacij, vzpostavljanjem inovativnih učnih okolij, krožnih oblik učenja, spodbujanjem razvoja inovativnih tehnoloških rešitev in produktov, prilagojenim potrebam in tehničnim zmožnostim starejših, večji socialni vključenosti starejših in aktivnim vključevanjem končnih uporabnikov ter dvigom digitalne pismenosti mladih. Slednje predstavlja vzvod za inovativnost in konkurenčnost na zaposlitvenem trgu, tudi prek uporabne vrednosti družbenih omrežij.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Opredelitev ciljev je pozitivna posledica prijavljanja na razpise, ki to zahtevajo. Mi smo bili na začetku samo skupina prijateljev, ki smo želeli nekaj narediti in drugače niti pomislili ne bi na to. Morali smo se pozanimati, kaj sploh pomeni izraz ključni kazalci uspešnosti (ang. KPI). Zasledovali smo predvsem ozaveščenost populacije – koliko ljudem smo ta koncept predstavili. Najpomembnejše so nam številke o ohranjanju narave – koliko dreves smo prihranili, koliko kilogramov oz. kubikov lesa smo ponovno uporabili, koliko smo zmanjšali izpuste CO₂. To so cilji, ki so pomembni tudi za komuniciranje z javnostjo.

Boris Volarič, Citilab: Delujemo po principu DIY. Spodbujamo k poglobljanju v okolico, da ljudje spoznajo, da si marsikaj lahko naredijo sami, ne da samo brezglavo kupujejo in mečejo stran, hkrati pa podpiramo personalizacijo produktov skladno z industrijo 4.0. Z idejo o FabLabu je začel Andrej Žižek, eden od ustanoviteljev, jaz sem se pridružil kasneje. KreatorLab je prvi certificirani FabLab v Sloveniji. Mislim, da smo trenutno tudi največji. Trudimo se biti nekakšen inkubator, spodbujati inovativnost pri naših uporabnikih. Želja je, da ljudje pridejo k nam z idejami, mi jih naučimo tehničnega znanja, jim damo na razpolago sredstva in orodja, da lahko to idejo pripeljejo do višje ravni. Kot nekakšna podporna skupina zagonskim podjetjem. Da pri nas razvijejo in preizkusijo prototipe, mogoče tudi začnejo proizvajati manjše serije in se potem osamosvojijo, si poiščejo svoj prostor itd. Ni dovolj, da samo kupiš najnovejši laser, 3D-tiskalnik ali pa CNC-stroj. Najpomembnejše je, da imaš uporabnike, ki te stroje raziskujejo, z njimi eksperimentirajo in jih čim boljše naštudirajo.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Sam menim, da je največji problem moderne družbe pomanjkanje osebne povezanosti. To dela mlade nervozne in depresivne. Srednješolce sem vprašal, kaj je razlog, zakaj se po pomoč ne obrnejo k staršem ali katerim od odraslih. Odgovorili so mi, da jim ne zaupajo, ker govorijo eno, delajo pa drugo. Pustijo se nadlegovati in celo življenje počnejo nasprotno od tega, kar govorijo svojim otrokom. Bil sem šokiran in odločen, da nekaj naredim. Ko začneš povezovati in integrirati vse generacije, ki trenutno delujejo vsaka zase, se začnejo vloge spreminjati in tudi ta osamljenost izgine.

Potrebujemo bolj vključujočo skupnost, mladi bi morali biti tisti, ki delajo in vodijo stvari, srednja generacija bi jim morala prepustiti kontrolo in jih podpirati ter komunicirati s starejšimi, da tudi njihovo sporočilo pride skozi. Zato sem odprl prostor sodela v ruralnem kraju, kot je Murska Sobota. Majhni kraji so pozabljeni, podjetniki tu ne vedo, da so podjetniki. Če nam to uspe narediti po celi Sloveniji, lahko spremenimo državo.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Inovacija smo mogoče tu v Sloveniji. V svetu to ni nič novega. Tudi tu so se že pred nami ukvarjali z zbiranjem tekstila. Res pa je, da je razlika med nami in večino ostalih v tem, da mi poskušamo tu na licu mesta predelati čim več in ostalo izvoziti v velike banke tekstila v tujino. Pri večini naše konkurence je pa obratno. Oni se tega želijo izogniti in tu pač nič ne počnejo, ne predelujejo. Ampak tudi to je boljše, kot da bi ljudje ta tekstil vrgli v smeti.

Marinka Vovk, CPU: Naši izdelki v celoti izpolnjujejo model krožnega gospodarstva. Inovacija je v tem, da mi naredimo bolj kakovostne izdelke in dodamo dizajn. Znotraj tega pride do inovacije v smislu, da je najprej nekaj problem, potem pa mi iz tega naredimo dvojno vrednost, se pravi, ko se izdelek iz ponovne uporabe proda, iz tega naslova ljudi zaposlujemo. Problem rešiš na drugačen način, na način, ki ni normativno predpisan. V vsaki stvari najdemo inovativno pot, kako bomo to naredili.

Miha Culiberg, Malo mesto: Predvsem zasledujemo to, da slovenskemu trgu (upamo, da kdaj kasneje tudi mednarodnemu) oz. staršem in otrokom ponudimo kakovostno didaktično preživljanje prostega časa. Upamo, da s tem tudi povezujemo družine med sabo. Pomagamo tudi podjetjem, ne samo s produktom, ampak tudi pri zagotavljanju bodočih zaposlenih. Imamo določena podjetja, ki pridejo k nam, da otroke že zgodaj navdušijo. Mi smo kreativna firma. Del našega DNK-ja je ravno to, da vedno iščemo poslovne ideje v okviru te tematike, ki jo obdelujemo v firmi. Vedno nadgrajujemo naše programe, ki jih izvajamo za otroke. Iščemo nove produkte, tudi za osnovne šole in za vrtce, ki jim pomagamo pri takšnem izobraževanju. Inoviramo, iščemo podaljške Mini Cityja – iz tega je tudi nastala aplikacija My nanny, ki je AirBnb za varuške in Mini City Spin-Off. Zelo smo aktivni pri iskanju novih rešitev z didaktičnim potencialom, ki se financirajo iz družbeno odgovornih marketinških vsebin.

6. Kako vidite vlogo družbenih inovacij pri reševanju družbenih problemov?

Aljaž Osetič, Ustvarjanik: Mislim, da je družbeno inoviranje zelo pomembno pri reševanju družbenih problemov. Ne more biti vedno država tista, ki bo iz daljave vse reševala, namesto da bi mi reševali probleme, ki jih doživljamo iz prve roke in jih neposredno zaznavamo. Velika podjetja ponavadi izhajajo iz problemov, ki jih sami občutijo in potem ta problem širše zaznajo. Treba je poudariti pomembnost tega, da imamo vzpostavljene vzvode, ki ljudem omogočajo reševanje problemov, in tukaj je vloga države ključna.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Prvenstveno vlogo. Npr. mi približno polovico izdelkov menjamo ena za ena, druga polovica pa so izdelki iz ponovne uporabe. Pri tem moramo biti

zelo kreativni, da ljudje vzdihujejo in potem kupijo. Ni težko nekoga prepričati, da kupi poslikano majčko za pet evrov. Veliko težje je nekoga prepričati v nakup predelane majčke, ki je kakovostnejša, več vredna in zlasti bolj zdrava, ker so barve, ki jih ta podjetja uporabljajo danes, škodljive. Imamo ogromno argumentov, ampak ljudi je treba vseskozi prepričevati.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Družbene inovacije so pravi ključ, ki odpira vrata k trajnostnemu oblikovanju odgovorne, na znanju temelječe družbe in ekonomije. Potrebujemo kritično in prilagodljivo mišljenje za prilagoditev spremenljivim okoliščinam v prihodnosti, ki bo digitalna in dolgoživa. Gre tudi za preskok v mišljenju, ko probleme imenujemo izzivi.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Zdijo se mi najpomembnejše, ker potrebuješ nov pristop, da nekaj spremeniš. Ne moreš pričakovati drugega rezultata, če tisočkrat uporabiš isti način delovanja. Ves čas moraš poizkušati nove načine in biti pripravljen na hitre spremembe. Mi smo v enem letu trikrat spremenili fokus iz storitev na prodajo produktov, iz prodaje produktov in storitve in spet nazaj, ker se stanje pač spreminja. Sam moraš preizkusiti, kaj deluje, kaj ne, in potem reagirati, tega ti nihče ne bo povedal.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Jaz reševanje družbenih problemov bolj vidim v smislu, da bi potrebovali neko regulacijo s strani države, mogoče EU. Recimo zelo bi pomagalo, da bi se opredelili, da bi morala biti oblačila, za katera ne bi bilo treba plačati takse, iz enotnih materialov. Danes ne moremo več kupiti volnenih nogavic, ker ponavadi imajo 5 % nafte zraven. To pomeni, da industrija tega ne more več v takšni meri uporabiti. Recimo izdelavo industrijskih krp smo mi še nekako rešili, ker bombaž se še da marsikje dobiti 100-odstoten. Je pa to potem že skoraj konec spiska. Ena izmed rešitev je tudi shema, tako kot so sveče – ko kupiš nove sveče, že nekaj plačaš, npr. 20 centov, za njeno razgradnjo. Tukaj spet rabimo državno regulativo. To ni aktivnost od spodaj. Vsako podjetje, ki je tako in tako, recimo da ne sme deliti dobička, je upravičeno do deleža te sheme. Čeprav to, kar vam zdaj govorim, nam ne bi pomagalo.

Luka Piškorič, Poligon: Družbene inovacije se nam zdijo ključnega pomena. Poligon je nastal kot odziv na ekonomsko krizo, ki se je zgodila leta 2009/2010. Zavod smo odprli leta 2012, medtem ko je kreativni center kot fizična oblika nastal leta 2014. Že zadnjih osem let delujemo in vidimo, da so družbene inovacije ključnega pomena za to, da lahko rešuješ neke družbene, socialne, ekonomske, okoljske probleme. Vidimo, da je ogromno konceptov, ki jih lahko poskusimo raziskovati in implementirati. Ukvarjali smo se recimo s konceptom souporabe, ekonomijami delitve ... takrat, še preden so bile zlorabljene v to, kar se danes dogaja. Takrat smo organizirali prvi slovenski dan souporabe, ki je bil dve leti zaporedoma. Naša prednost je, da znamo prepoznati neke koncepte ali pa trende in jih uporabiti v kontekstu družbenih inovacij. Predvsem z uporabo vsega tega potenciala, ki ga kreativni sektor ima, da jih znamo dobro skomunicirati in seveda narediti dobre zgleda, ker zmeraj so pomembni neki dobri primeri, ki potem vlečejo. Socialno podjetništvo pri nas nikoli ni dobro

zaživel oz. dobilo te prepoznavnosti, ker nikoli ni bilo nobenih takšnih privlačnih primerov, ki bi potegnili naprej cel sektor.

7. Kako vidite vlogo družbenih inovacij v socialnih podjetjih? Ali menite, da se celoten proces vpeljave in izvedbe družbene inovacije v socialnem podjetju razlikuje od procesa v klasičnem podjetju? Razložite.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Zagotovo se razlikujemo od procesa v klasičnem podjetju. Mi gremo v akcijo. Ko vidimo problem, ga želimo čim prej rešiti.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Družbene inovacije v socialnem podjetništvu so zelo pomembne, ker ne sledijo izključno profitu. Klasična podjetja so pri družbeni odgovornosti prepuščena sama sebi, ni nobenega systemskega okvirja. Nekatera imajo močan socialni čut, drugih pa ta vprašanja sploh ne ganejo.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Vedno bolj jasno postaja, da bi moglo vsako socialno podjetje delovati podjetniško. V to smer gremo. Vsako socialno podjetje bo moralo biti družbeno inovativno. To je neizogibno. Model nevladnih organizacij je neprimeren. Vem, da je v Sloveniji velik del socialnih podjetij nevladnih organizacij, ki delujejo kot nevladne organizacije. Mislim, da to ni vzdržan model.

Luka Piškorič, Poligon: Mi smo velikokrat kritični do takšnih modelov, ki dejansko zlorabljajo koncepte souporabe, kot recimo AirBnB, ki ustvarjajo zelo veliko težav. Videli smo, kakšen je bil učinek AirBnB-ja v Ljubljani, kako je negativno vplival na lokalno prebivalstvo. Ravno lani smo imeli v Poligonu predstavitev koncepta, ki ga delajo naši prijatelji v Španiji in Italiji. Reče se mu FairBnB in dejansko omejuje, koliko lahko oddajaš, koliko časa, in ki določen odstotek zaslužka vedno namenja lokalni skupnosti. Ampak velikokrat opazamo, da te koncepte lahko razvijaš do neke točke, potem pa jih kapital ugrabi in jih naredi zelo močno kapitalistične.

Marinka Vovk, CPU: V klasičnem podjetju je lažje, ker ima že nek produkt in ga tehnično z inovacijo izboljša. Vpliv na družbo pa je ... kaj lahko mi največ naredimo? To, da spremenimo miselnost. Ampak že to miselnost, da je boljše biti na zavodu za zaposlovanje in biti prejemnik denarne socialne pomoči. Inovacija je, da vi ljudi motivirate, da ugotovijo, da je bolje, da so zaposleni, kot pa da so prejemniki denarne socialne pomoči in v slabi psihični kondiciji. Ampak to ni tako enostavno. Vpliv na družbo pomeni preoblikovanje celotne družbe, sistema, države. In to je izrednega pomena – v kakšni kondiciji bomo mi državo ohranjali. Ali pasivno ali pa aktivno.

III. sklop: PROCES URESNIČEVANJA DRUŽBENE INOVACIJE

8. Kako običajno v praksi poteka proces uresničevanja družbene inovacije? Ali imate razvit sistematični pristop in kaj ta vključuje?

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Trenutno ne inoviramo več neposredno, nazadnje smo vzpostavili Fundacijo za ustvarjalne mlade, ki je nekakšna Zoisova štipendija 21. stoletja. Posredno inoviramo prek podpore, tako da učimo in širimo našo lastno metodologijo razvoja podjetnikom, ki začenjajo. Metodologija je nadgradnja klasičnega pristopa – torej opredelitve problema, iskanja rešitev, definiranja poslovnega modela –, ki smo ga dodelali, da je razumljivejši in vsebuje tudi zelo konkretne korake razvoja.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Prva faza procesa je opredelitev izziva. Pri aplikaciji, ki jo sedaj razvijamo, smo naredili intervjuje problema, identificirali možne rešitve, ponovno z intervjuji predebatirali rešitve, sledi implementacija in obvezno testiranje.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Proces razvoja smo se naučili prek razpisov, ki te v to prisilijo.

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Ni nekega sistema. Se odzivamo na potrebe okolice. Malo je drugače, ker sama razvijam produkte in moram sama razmišljati. Lahko ponazorim s konkretnim primerom, ko sem razvijala itinerarij za električna kolesa v Izoli. Dolgo sem si belila glavo, kako bi se zadeve lotila, potem pa naletim na formulacijo kulturnega turizma, ki sem jo malo transformirala in to mi je dalo idejo. Izletnik je dejansko lahko vsak, ki gre s kavča na izlet v svojo okolico. Večji izziv kot nekega turista, ki Izolo obišče enkrat na leto, prepričati, da si izposodi e-kolo in gre do kmeta, tam kupi liter vina in olja, s katerim se doma hvali, v resnici pa ni izobražen, kaj pomeni dobro olje, se mi zdi prepričati domačina, da si izposodi to kolo in ga navaditi, da se enkrat na mesec odpelje po olje in vino, dvakrat na teden pa po sveže sezonsko sadje in zelenjavo direktno h kmetu. Ljudi je treba motivirati in jim dati potrebna orodja. V Izoli je parkiranje velik problem, nima vsak garaže ali pa parkirišča pred hišo. Če jim daš na voljo brezplačno e-kolo blizu hiše, je lahko nazaj hitreje kot z avtom, parkiranim na obrobju mesta.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Če sem iskren, je to bolj stvar preizkusa in napak (ang. trial and error). Ni metodologije, ne merimo učinka. Poskušali smo ugotoviti, kaj deluje in kaj ne, s fokusom na, kaj deluje. Veliko stvari ne deluje.

Jure Strah, Ekološka zadruha: Zasebni kapital se zelo redko loteva takšnih zadev, kjer so donosi premajhni. Posledično tukaj ni veliko financ, da bi lahko vlagali v razvoj. Ne gre. Tu smo mi prepuščeni naši iznajdljivosti. Videli smo komplementarno storitev vezanje, zato smo tudi kandidirali na enem razpisu, edinem za socialno podjetje, in smo v okviru njega dobili vezilni stroj. Če ne bi bilo tega razpisa, mi te storitve ne bi imeli.

Luka Piškorič, Poligon: Pomemben vidik dela z našo ciljno skupino je, da smo tudi sami na prvi bojni liniji skupaj z njimi. Tako lahko zelo hitro identificiramo potrebe in tudi zelo hitro odreagiramo. Glede na to, da nimamo veliko finančnih sredstev oz. okorelih sistemov delovanja, se lahko z danes na jutri začnemo ukvarjati z neko tematiko in jo razvijamo znotraj skupnosti, vidimo, kakšni so odzivi, testiramo itd. Moram pa reči, da je tukaj zelo veliko inoviranja, ki temelji na raziskavah (ang. research-based), zelo veliko se raziskuje in

na osnovi raziskovalnih vložkov potem inovira. Tudi ko smo s samozaposlenimi v zadnjih dveh letih delali še bolj strukturirano, so se delali globinski intervjuji in na osnovi njih smo potem naredili serijo delavnic o opolnomočenju samozaposlenih. Mislim, da je ta raziskovalni vidik tukaj zelo pomemben.

Marinka Vovk, CPU: Hočemo se specializirati. Iščemo specialne rešitve za določene probleme, recimo konkretno, za demenco – posledico starajoče družbe. To je eden izmed velikih problemov. Za osebe, ki se s tem soočajo, nekih programov ni razvitih, mi pa zanje razvijamo produkte. Eden je ta, da osebe z demenco prepoznajo izdelke in način življenja iz preteklosti. Te osebe imajo generativne posledice na možganih zaradi težav, ki se pojavijo kasneje. Razvijamo različne izdelke posebej za njih, ki jim lajšajo življenje in način razmišljanja. To je v Sloveniji čisto nova veja. V tujini je poznano, imenuje se zdravljenje z nostalgijo. Zanimivo je, da se takšne stvari premalo uvajajo. To so takšni inovativni posegi na netehničen način, ampak bistveni za izboljšanje kakovosti življenja, tudi pri drugih ciljnih skupinah. Za otroke, ki imajo težave s koncentracijo, delamo senzorične prte. Smo jih tudi testirali in otroci so postali mirni. Zakaj bi zdravili z zdravili? Takemu otroku ne moreš dopovedati, moraš ga zaposliti. Ti senzorični prti vključujejo didaktične prijeme in otrokom je to zanimivo, da se nekaj dogaja, da so zaposleni. Z ukazom »daj mir in bodi tiho« nič ne dosežeš.

Miha Culiberg, Malo mesto: Glede na to, da delamo ekipno, ima vsak možnost povedati, če ima kakšno idejo, in jo predstaviti. Poslušamo, potem pa vidimo, če paše na naš koncept, in jo začnemo skupaj tudi tržiti. Nimamo dodelanega sistema inovacij. Ampak ker smo manjša in agilna firma, se vsak dan pogovarjamo in projekt pišemo s sodelavci, naredimo analizo in poslovni načrt. Preverimo tudi osnovno upravičenost idej. Idej imamo veliko, poslovno upravičenih je pa en manjši odstotek.

9. Kje iščete spodbude in kako opredelite problem? Ali pri tem uporabljate katero od orodij, tehnik in metod kot pomoč pri zaznavanju in poglobljanju v problematiko? Pojasnite.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Ko razvijamo družbene inovacije, se najprej zaljubimo v izziv. Ključna dejavnika sta fleksibilnost in dobro poznavanje ciljne publike. V času epidemije koronavirusa in karantene so se mlajše generacije hitro prilagodile, starejši pa so doživljali hudo stisko, saj so bili odrezani od družbe. Danes ima tudi veliko starejših pametne telefone, zato smo se vprašali, kaj lahko mi naredimo za njih. V tem primeru je problem osamljenost in nepoznavanje uporabe tehnologij, ki je posledica samoizolacije in prepovedi oz. omejitve gibanja.

Luka Piškorič, Poligon: Najbolj osnovna metoda je vsa ta leta bila opazovanje. Ko imaš v prostoru toliko ljudi, ki to delajo, in imaš z njimi neformalne stike, res lahko identificiraš ogromno nekih zadev. Druga stvar so seveda intervjuji. Potem imaš lahko tudi fokusno

skupino. Ampak zelo kvalitativen pristop. Ta raziskava, ki smo jo zdaj naredili, je prvič, da smo kaj kvantitativnega naredili. Drugače smo zelo kvalitativno orientirani.

10. Kako iščete rešitve in razvijate ideje? Ali pri tem uporabljate katero od metod zamišljanja rešitev, drugačnega mišljenja, odprtega inoviranja, participacije idr.? Pojasnite.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Pri centru uporabnih predmetov Muca CUPatarica smo sodelovali z gimnazijci, ki so podajali svoje ideje, krasne, sveže, mlade. Rekla sem jim, naj bodo pravljичni, ker pravljice imamo vsi radi, stari in mladi. Na koncu se je izbiralo med Kdo je napravil Vidku srajčico? in Muco CUPatarico, ta je prevladala zaradi imena. Potem so nam dedinje Ele Peroci dale soglasje. Pogoj je bil, da uporabimo ilustracijo Ančke Gošnik Godec. Tudi ona je potrdila, tako da je vsa ta zgodba zdaj naš privilegij. Zelo sem vesela, kadar sodelujejo tudi mladi. Z vnukom so nama v Novi Gorici zbirali plastične žličke za sladoled. Nastal je nakit, ki ga vsi občudujejo, nihče pa ne ve, da je iz plastičnih žličk. Tudi oblačila, ki jih delamo iz ponovne uporabe, so zelo unikatna, prilagojena, kreativna itd., ker želimo, da se kupci v njih dobro počutijo. Naša naloga je, da presenečamo, ljudem je to všeč in v treh tednih, odkar smo odprti, smo doživeli samo pohvale z menjavo in izdelki.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: V času karantene smo lansirali storitev ČvekiFon, odprli smo prostovoljske linije, na katere so starejši lahko klicali in se pogovarjali. Ves proces je potekal zelo hitro, od zaznave problema do implementacije so minili trije tedni, kar sicer pomeni, da nismo upoštevali vseh faz, ampak smo se povezali z društvom Humanitarček, ki je na terenu pridobival informacije. Linije so sprva delovale v dopoldanskem času, iz izkušenj pa vemo, da je starejšim najbolj dolgčas popoldne in zvečer, zato so bile linije kasneje odprte med osmo zjutraj in osmo zvečer, tudi med vikendi. Tudi registracija je bila enostavna. Storitev je bila zelo dobro sprejeta, v enem mesecu smo imeli več kot 160 minut pogovorov in več kot 85.000 vzpostavljenih klicev.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Uporabljali smo metodo »viharjenja možganov«, kasneje pa tudi metodo evropske kavarne (ang. Europe Café). Na ta način rasteš in dobivaš čisto nove ideje, kako odgovarjati na postavljena vprašanja. Proces poteka v več fazah, idejo vedno na koncu prilagodimo glede na informacije s trga, razpis, lastne želje itd.

11. Kako testirate razvite rešitve v praksi?

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Vse prej vedno testiramo na uporabnikih. Na delavnice smo se pripravili. Najprej smo imeli februarja pilotne delavnice za do 12 ljudi v Fužinah. Potem smo na podlagi pilotne delavnice oblikovali kurikulum, ki smo ga v aprilu sočasno preizkusili na desetih lokacijah po Sloveniji. Dolžino smo iz prvotnih treh ur in pol skrajšali na dve uri. Šele potem smo imeli oktobra akcijo, ki je potekala na 200 lokacijah po Sloveniji. Za aplikacijo, ki jo razvijamo, bo v juniju 2020 potekala testna skupina 40 ljudi, v katero bomo vključili naše stalne uporabnike. Za jesen načrtujemo vseslovensko akcijo Pametni s pametnim, na kateri bomo aplikacijo testirali še na večji skupini in dobili povratne

informacije. V celotnem procesu pa produkte izboljšujemo na podlagi povratnih informacij, saj smo zelo terenski in tudi poskušamo biti čim bolj odzivni.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Odvisno, včasih testiramo sproti. Trenutno se pripravljamo na jesenski vstop na mednarodni trg s stolom, ki ga sestavljamo po osmem prototipu. Veliko razmisleka smo že vložili noter, ampak potem v praksi vidiš, da moraš izdelke spreminjati, dokler je treba, drugače ne gre. Od uporabnikov vseskozi pridobivamo povratne informacije. Drugače ne gre, drugače obstaneš. Včasih za povratno informacijo vprašamo tudi kakšne strokovnjake. V Sloveniji to ni problem. Brez podpore nešteto mentorjev, ki so nam pomagali, nas danes ne bi bilo.

Luka Piškorič, Poligon: Kreativni center smo odprli z osnovno idejo enega velikega delovnega prostora, kjer bi delali po principu sodela, da bodo ustvarjalci imeli skupen delovni prostor. Prej smo dve leti idejo testirali v Kinu Šiška in imeli vsak četrtek od devetih do petih pisarno, prostor sodela. To je bil pilotni projekt. Takrat smo videli, kako se zadeva obnaša, kakšna je povratna informacija, in zgradili skupnost. Potem, dve leti kasneje, ko smo Poligon odprli, smo dejansko že imeli polno, samo ljudi smo preselili. Zelo veliko je takšnega prototipiranja, testiranja. Velikokrat se izvaja tudi prek eksperimentov. Poligon kot prostor nam je omogočil veliko različnih eksperimentov, to je bilo zelo zanimivo. Že čisto na neki smešni ravni, npr. pustiš nek predmet v prostoru in vidiš, kaj se z njim dogaja. Ali ga bo nekdo vzel, ali bo nekdo s tem nekaj naredil. Zelo zanimivo je eksperimentirati na takšen način, ampak ključni moment vsega skupaj je komunikacijski moment. Zelo dobro komunikacijsko podpreti te aktivnosti z vidika, da lahko dosežeš ciljne skupine. Mislim, da je ta komunikacijski moment zmeraj bil zelo pomemben.

12. Ali svoj poslovni model prilagajate procesu vpeljave družbene inovacije? Pojasnite.

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Vseskozi spreminjamo poslovni model. Najprej smo imeli podjetniške krožke na šolah po celi Sloveniji, potem smo omejili število šol in imeli več predavanj. Trenutno je v ospredju Fundacija za ustvarjalne mlade in okoli 15 partnerskih podjetij, partnerska podjetja, ki financirajo individualno mentoriranje in veliki dogodki, kot je StartUpTrain. Letos bi prvič moral biti StartUpSail. Še zmeraj izvajamo tudi predavanja, v oktobru smo jih imeli 15 po celi Sloveniji.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Zagotovo. Prilagajamo in spreminjamo procese in se vseskozi učimo.

Luka Piškorič, Poligon: Poslovni model smo zelo prisiljeni spreminjati, odkar nimamo prostora, se je vse čez noč spremenilo.

Miha Culiberg, Malo mesto: Seveda. Največja prednost je, da smo manjši. Po drugi strani je naša prednost tudi to, da smo v podjetju ljudje, ki imamo izkušnje tudi iz drugih podjetij in znanje iz velikih podjetij uporabljamo za majhno podjetje.

13. Ali merite družbeni učinek posamezne družbene inovacije in kako?

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Gre za zelo težko merljivo in konec koncev tudi subjektivno stvar. Informacije, kot so, koliko ljudi gre skozi naše programe, koliko podjetij smo pomagali ustanoviti, koliko finančnih sredstev smo za to porabili, so glavni indikatorji. Ni pomembna le številka, koliko imaš sredstev, ampak predvsem, kaj ti z njimi uspe narediti. Mi lahko z 200.000 ali 300.000 EUR na letni ravni ustvarimo veliko več kot kakšen klasični inkubator z 1,5 milijona EUR letno. Imamo določene KPI, na podlagi katerih delamo dolgoletno študijo v sodelovanju s sodelavko z Madžarske, ki študira na Univerzi v Standfordu, ampak zaenkrat še nimamo podatkov oz. rezultatov.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Ko smo začeli z Muco CUPatarico, smo si nastavili precej statističnih podatkov: koliko se izdelki menjajo, kupujejo, kdo jih menja in kupuje, koliko izdelkov ni šlo na odpad in v neko uničenje itd. Podatek, da mladi bolj menjajo kot starejši, je že en rezultat. To bodo zelo pomembni podatki na tedenski, mesečni in letni ravni. Radi bi imeli tudi veliko ustvarjalcev iz ponovne uporabe, da pri nas ponudijo svoje izdelke.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Družbeni učinek merimo prek informacij, ki jih dobimo na terenu, z izvajanjem evalvacijskih anket, na SURS (npr. zvišanje e-pismenosti med starejšimi), prek povratnih informacij, števila uporabnikov, števila vračajočih se uporabnikov, KPI itd. Nimamo razvitega nekega posebnega sistema, tudi v Sloveniji ga ni, se pa zavedamo, da bi bil potreben. Eden od razlogov je pomanjkanje časa, se pa trudimo, da dobimo čim več povratnih informacij s terena. Smo tudi oblikovalci mnenj, aktivno sodelujemo pri pripravah vsebinskih in strateških načrtov, smernic in strategij, pri izgradnji stimulatívne okolja za razvoj socialnega podjetništva. Upoštevajo nas, žal se stvari počasi premikajo, izzivi pa ostajajo. Sem vesela, da so sprejeli ZSocP, ampak je zelo splošen in nikoli ni šlo naprej v konkretnije smernice. Družbena inovacija je v Sloveniji dosti bolj pozitiven pojem kot socialno podjetništvo in je od njega tudi bistveno bolj napredoval.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Za nas je pomembno število ljudi, vključenih v projekte, in število sodelavcev. Vedno smo tudi iskali sodelavce med ranljivimi skupinami, naša prva zaposlena oseba je bila invalid tretje stopnje, druga je imela prvo zaposlitev, tretja pa je bila trajno brezposelna oseba. Za nas so to pomembni družbeni učinki.

Boris Volarič, Citilab: Zelo konkretno so to podjetja, ki so se razvila iz dela v našem prostoru, to je zdaj v petih letih vsaj pet podjetij s skupaj vsaj 50 zaposlenimi. Potem je tu periodično sodelovanje s šolami, število se hitro povečuje, trenutno jih je okoli deset v širši okolici, tudi s Korošci in Prekmurci sodelujemo. Imamo študente in srednješolce na praksi, tudi prek mednarodnih izmenjav. Na letni ravni je vseh sodelujočih nekje med 100 in 200 ljudi, ki pridejo nekaj naredit. Imamo tudi stalno ekipo 10–15 aktivnih prostovoljcev.

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Šele, ko nekaj ustvariš, pogledaš nazaj in vidiš nek doprinos, učinek, inovacijo. Npr. ideja, ki sem jo razvila, da domačina spremenimo v nekakšnega gosta, prinaša zelo pozitiven trajnostni učinek.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Mislim, da mora vsaka nova organizacija, ki jo vodi družbeni učinek, začeti vsaj s teorijo spremembe in bi morala začeti meriti, četudi je metrika napačna. Tega sam nisem naredil, to je bila napaka in to bi spremenil. Ko sem začel, se pač nisem zavedal, da izvajam socialno podjetništvo. To bi bil moj nasvet za vse, ki se podajajo v socialno podjetništvo. Naj začnejo s teorijo sprememb, še preden imajo poslovni načrt ali karkoli. Pri predavanju Fear and Fail je bila na koncu metrika število oseb, ki so spremenile svoje življenje, ko so se udeležile dogodka. Merili smo učinek na govorce. Tiste, ki sem jih treniral. Od 100 oseb je bilo takšnih 40 oseb. To je izjemno. 40 oseb v dobi petih let. Kar pa investitorjem ne pomeni veliko. Pri Aurora Coworking merimo zavzetost prek podatka, kako dolgo člani ostanejo. To je za nas zelo pomembno, ker delujemo po principu kooperative.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Našega učinka ne moremo meriti drugače kot, koliko ton dodatnega materiala smo odrešili s smetišča. Tu pa smo kar dobri ... bili – zdaj smo na 5 % tega, kar smo bili dve leti nazaj. Skupno med tri do štiri tisoč ton zaradi nas ni pristalo na smetišču. To je kar dosežek. Če bi mi kdo rekel, s čim se lahko pohvalite, bi to rekel.

Luka Piškorič, Poligon: Nekaj čisto na ravni opazovanja. Vidiš ljudi, ki so npr. po študiju na fakulteti prišli k nam v Poligon in kaj se je potem z njimi zgodilo pet let kasneje – kako so sposobni nastopiti na trgu, kako so sposobni preživeti. To je en vidik učinkov, ki jih vidiš na osebni ravni. Druga stvar so določene teme, ki jih odpiramo, ko organiziramo konference in različne dogodke – da se pojavljajo v medijih in postanejo tema ključnih deležnikov, ki jih nagovarjamo. Ko recimo začnemo govoriti o problemu bolniških odsotnosti samozaposlenih ali pa o množičnem financiranju (ang. crowdfunding) in to postane kontinuirana medijska tema, in ko začnejo državni uslužbenci o tem govoriti. Vidimo, da je to nek učinek.

Miha Culiberg, Malo mesto: Celoten koncept je nastavljen tako, da moramo, če se hočemo pozicionirati kot družbeno odgovoren projekt, vedno pogledati, kako to vpliva tudi na družbo kot celoto. Tudi z vidika marketinga in kako predstavljamo zgodbo. Ogromno delamo tudi z Zvezo prijateljev mladine itn., kjer imamo direktne družbene učinke, da npr. nekaterim otrokom omogočimo brezplačen obisk. Pogosto prispevamo vstopnice na kakšnih srečelovih šol, vrtcem in šolam pa s programom omogočimo znanja, ki jih mogoče mi lahko podamo bolj konkretno, natančno, boljše kot učiteljica, ki mora iti zelo v širino.

14. Ali imate oblikovano strategijo rasti in širjenja inovacije? Pojasnite.

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Našo metodologijo oz. učni načrt smo izvozili že v nekaj držav, ampak tu ni jasne strategije merjenja obsega in širitve, ker je to zelo kompleksno. V nekaterih državah imamo kopico problemov, najbolje se zaenkrat obnese Bolgarija. Pri našem učnem načrtu je učitelj oz. predavatelj ključnega pomena, saj mora biti tej vlogi dorasel. Za sabo mora imeti izkušnje iz prakse, dobro je, če je mlajši, sproščen, mora znati navdušiti mlade. Takšnih ljudi ni lahko najti, zato smo razvili zaenkrat najprimernejšo rešitev. Začeli smo izvajati tridnevne mentorske treninge v teh državah, na katerih jim poskušamo predstaviti miselnost, razumevanje, jim dodobra razložiti kurikulum itn. V Sloveniji je okoli tega

učnega načrta posebna zgodba. Ustvarjalnik je kot prvi začel izvajati podjetniške krožke po Sloveniji, katere so vodili lokalni podjetniki. Potem je država prek razpisa šolam omogočila izvajanje podjetniškega programa v sklopu rednega pouka. Šole so s tem prihranile, za izvajalca predmeta pa določile nekoga iz svojega kolektiva, ki drugače poučuje npr. geografijo in s podjetništvom nima nobenih praktičnih izkušenj. Razvili so svoj učni načrt, ki temelji na teoriji, na ta način pa mlade zelo težko navdušiš za podjetništvo, katerega bistvo so praktični uvidi in izkušnje. Nam je država s to potezo popolnoma odvzela trg in sebi ustvarila monopol. S šolami je že tako ali tako težko poslovati, ker imamo zastarel šolski sistem.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Želeli smo si, da bi nam država pomagala pri širjenju, saj je našo inovacijo prepoznal tudi Evropski parlament z nagrado Evropski državljani. Zametki so bili, delali smo pilotne študije v Šanghaju, Zagrebu in Albaniji. Trenutno sodelujemo pri dveh Erasmus projektih, eden je bolj usmerjen v ženske in digitalno podjetništvo, drugi pa je IKT uporaba pametnih telefonov starejših. Razvili smo model, zdaj bo v fazi testiranja, ampak nam je epidemija zamaknila časovnico. Verjamemo, da če smo povezali Slovenijo, lahko povežemo tudi svet. Pričakovala bi več angažmaja s strani države, ker imamo dobro razvite družbene inovacije in bi bilo lahko veliko izvoznih artiklov. Seveda se želimo širiti, ampak smo trenutno čisto sami. Zdi se mi škoda, to ne bi potekalo preko države. Tudi druge države prepoznajo Simbiozin potencial, saj gre za globalen problem. Slovenija je osma najhitreje starajoča se država na svetu. To je alarmanten podatek, ki prinaša izzive, ki se jih niti še ne zavedamo. Ima pa vsaka inovacija svoj domet, ki definira obseg, širjenje in rast, pri tem je pomembna strategija. Mi bi si že zdavnaj želeli osvojiti svet, ampak ne gre vse naenkrat, verjamemo pa, da nam nekoč to uspe. Trenutno delamo za Slovenijo s polnimi pljuči.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Jeseni načrtujemo vstop na globalni trg, odprli bomo spletno trgovino na platformi Etsy. Ugotovili smo, da je za našo dejavnost Slovenija premajhen trg. Morda smo prehitri, v tujini je trg visoko kakovostne reciklirane in nadciklirane notranje opreme veliko bolj razvit, še posebno v Skandinaviji in na Nizozemskem, kjer so ljudje tudi bolj ozaveščeni. Ambicija je torej širitev trga, po širitvi prostorov in dejavnosti pa nimamo želje, čeprav smo odprti za različne zgodbe. V vseh teh letih smo mnogim predali veliko znanja in na tak način širili svojo zgodbo naprej.

Boris Volarič, Citilab: Želimo si ostati v lokalnem okolju in tu pridobiti prepoznavnost. V načrtu je tudi nakup priklopnice ali zabojnika, v katerem bi lahko vzpostavili mobilni FabLab, gostovali na šolah ali v krajevnih skupnostih in tudi ljudem v oddaljenih krajih omogočili uporabo naših manjših strojev. Želja je predvsem programska in vsebinska širitev – razviti čim več programov za različne ciljne skupine, da bi te stroje uporabljalo čim več ljudi na čim več različnih načinov. Trenutno smo v zanimivem postopku razvijanja lastne opreme, načrte za izdelavo želimo ponuditi na spletu po principu odprte kode (ang. open source).

Jerneja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Razvoj je vedno prisoten, zadovoljna sem, da v celotnih šestih letih dosegamo kontinuirano rast.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Moj načrt je, da se odpre več prostorov sodela po ruralnih krajih v Sloveniji. Problem je, da je potrebno veliko časa in denarja, ki ga trenutno nimamo na voljo. Prvi korak je zgraditi zvezo freelancerjev, mini- in makropodjetnikov. Rad bi jih prepoznal in povezal s priložnostmi in podjetji. Potem pa združevati te profesionalce iz različnih regij in krajev in motivirati, da odprejo svoje prostore sodela. Bolj kot karkoli je največ vredno, da jih povežeš in da vejo, da niso sami. To lahko traja leta in leta. Ampak to bi oblikovalo ekosistem.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Trenutno je naša ambicija, da preživimo. Močno nas je udarila tekstilna kriza. Udaril nas je tudi COVID-19. V naslednjem letu, dveh si želimo stabilnega poslovanja z zmerno rastjo v prihodnje. V preteklosti smo se naučili, da širitev ja, ampak res po skrbnem premisleku. Še bolj skrbnem, kot če bi bili neko navadno podjetje z nekimi zahtevami kapitala zadaj. Smo bolj na udaru.

Luka Piškorič, Poligon: Konkretna strategija ni, zelo se prilagajamo temu, kar pride sproti. Treba se je zavedati, da smo finančno podhranjeni. To rezultira v tem, da smo zelo majhna ekipa, ampak po drugi strani imamo zelo veliko sodelavcev. Zelo veliko stvari načrtujemo z našimi partnerji, tudi iz tujine. Veliko je odvisno od tega, kakšna sredstva bomo lahko dobili. Pri tem je ključno, da imamo dobre partnerje v tujini, s katerimi delamo in razvijamo stvari. Če nam bo uspelo dobiti projekte, bomo lahko razvijali nove stvari. Bi bilo pa za nas zdaj ključno, da bi nam država ali občina na tej točki pomagala s prostorom, ker kot socialno podjetje lahko prostor dobimo po ugodnejših pogojih.

Miha Culiberg, Malo mesto: Ves čas rastemo, tako po površini kot po prihodkih. Želja je iti v tujino, je pa to zelo zahteven korak, ker moramo dobiti partnerja, ki bi razumel našo zgodbo. Tudi poslovno okolje mora biti tako, da oglaševalski partnerji razumejo zgodbo. Nam je cilj, da pridemo v Zahodno Evropo, največja želja so skandinavske države. Imeli smo že tudi partnerje iz Skandinavije in Danske, ki bi nam pomagali pri širitvi, ampak bomo zdaj videli, kako bo prihajajoče obdobje naklonjeno takšnim podvigom.

15. Kaj je po vašem mnenju potrebno za doseg sistemskih sprememb na področju reševanja družbene problematike? Lahko ponazorite s primerom.

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Kombinacija večjih in manjših inovacij lahko pripelje do družbene spremembe. Mislim, da potrebujemo nekakšnega »samoroga« (ang. unicorn), kot pravijo v ZDA. Podjetje, zaradi katerega začnejo vsi verjeti, da so spremembe možne. Za sistemski premik je nujno doseči kritično maso ljudi. Tako kot pri določenem produktu – krivulja se obrne, ko ga ne kupujejo več le zgodnji uporabniki, ampak dosežeš neko kritično maso kupcev, takrat ko postane prevladujoči trend. V Sloveniji to ne bi bilo težko, če bi se zgodila ena res močna zgodba. Predvsem, ker naša družba v osnovi temelji na prostovoljnem družbenem delu, ta mreža je zelo močna in če bi nekdo znal to povezati v idejo, ki bi

navduševala in hkrati delovala, bi bilo vrhunsko. Naj spomnim samo na dejstvo, da je v Sloveniji ogromno število upokojencev. S to populacijo se je treba ukvarjati, tako kot je to začela Simbioza, pa je država potem ni prav finančno podprla.

Ana Jug, Moj svet, čist planet: Najprej je treba začeti pri sebi. Jaz sem bila na začetku sama, začela sem nosit obleke iz ponovne uporabe, sama si delam nakit, predelujem in ne kupujem ničesar, kar ni nujno potrebno, sedaj pa je takšen krog ljudi okrog mene vedno širši. Pomembno je tudi ozaveščanje. Izgubili smo se v udobju in ne razumemo, kakšno škodo delamo naravi. Ljudem je treba to razložiti, je pa mnogo težje prepričati starejše kot mlajše, mladi so še najmanjši problem.

Ana Pleško, Simbioza Genesis: Verjamem, da družbene inovacije lahko dosežejo sistemske spremembe, je pa to vprašanje časa in vztrajnosti. Mi nikoli nismo čakali na državo, ampak smo se vprašali, kaj sami lahko v tem trenutku naredimo, in stopili v akcijo. Bi si pa pri tem seveda želeli podpore, sistemskega delovanja in dolgoročne usmerjenosti. Ministrstvu z veseljem brezplačno, samo za tisk materiala, damo ves svoj »know-how« za mrežo Simbioza šol, kjer se letno izobražuje več tisoč starejših. Želela bi si, da bi država prepoznala takšne projekte, ki jim ne gre samo za razpise, prepoznala njihov učinek in jih podprla na dolgi rok.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Za neko konkretno družbeno spremembo bi morali reorganizirati klasična podjetja v čisto drugem smislu. Potrošniki imajo pri tem veliko vlogo. Če bi oni zahtevali človeku in naravi prijazne družbene inovacije, bi bila podjetja prisiljena k reorganizaciji. Na pomembna vprašanja – kakšen vpliv ima podjetje s svojim delovanjem na okolje, kakšne delovne pogoje nudi zaposlenim, ali zaposlenim omogoča pogoje za kakovostno življenje, ali s svojim delovanjem ogroža katero od naravnih vrst – ne dobimo odgovorov gospodarskega sektorja, ker so draga. V družbi pa je danes žal še vedno prevladujoč koncept uspešnosti, kakšen avto vozim. Zato je ozaveščanje tako pomembno. V Sloveniji smo se želeli povezati tudi s podjetji, pa ni bilo interesa, ker potrošniki od njih tega ne zahtevajo.

Boris Volarič, Citilab: Mislim, da bo naša dejavnost vedno ostala v domeni alternative. Bojim se, da trenutna družbena in politična ureditev v svetu preprečuje oz. zavira takšen način razmišljanja. Kar mi počnemo, zavira potrošništvo, vsi si pa želijo samo gospodarske rasti. Ne razumejo, da ta rast na dolgi rok ni vzdržna. Potrebna je sistemska sprememba, ampak vanjo ne verjamem.

Jose Antonio Morales, Skrivnostni otok: Sistemske spremembe zahtevajo ekosistem. Če tega ni, sistemske spremembe niso možne. V Sloveniji imamo potrebne komponente: agencijo, ministrstva, zakon, nevladne organizacije, poznamo ljudi. Vse, kar je treba narediti, je aktivirati in preiti na naslednjo fazo, to je kooperacija. Ne vidim, kako se bo to zgodilo.

Jure Strah, Ekološka zadruga: Tekstil je poceni samo zato, ker vanj ni vračunana ekološka škoda. Ljudje, ki ta tekstil delajo, niso dostojno plačani. Če se to uredi v državah tretjega sveta ali pa v EU z davščinami, smo veliko že naredili. Kar naenkrat se to ne bo zgodilo.

Alternativa temu je ... To je tako kot cena bencina. Jaz sem lahko prevoznik, ampak bencin moram plačati toliko, kot mi bo država določila. Na enak način mora tudi ta sprememba priti z državne strani.

Marinka Vovk, CPU: Zakonodaja. Sistemsko pomeni, da je treba zakonodajo tako urediti, da to ni samo stvar nekega projekta. Zakonodaja mora to določati. Je pa prednost, ko je nekaj preizkušeno, ne pa da je nekaj v zakonu, ki ni življenjsko, kot smo zdaj videli pri ukrepih zaradi COVID-19.

16. Kako so na vaše podjetje vplivali ukrepi zaradi epidemije koronavirusa COVID-19? Kako ste se prilagodili?

Aljaž Osetič, Ustvarjalnik: Situacija je na nas izredno močno vplivala. Šolski sistem se je zaprl, veliki dogodki so bili odpovedani ... Načrtovali smo prvo izvedbo podjetniškega dogodka na jadrnici StartUpSail, ki smo ga morali odpovedati. Komunikacija z mladimi iz Fundacije za ustvarjalne mlade je potekala prek spleta. Bolj kot finančno nas je prizadelo z vidika samega delovanja. Morali smo se prilagoditi. Za Štartaj Domžale smo dvotedenske delavnice, ki jih izvajamo vsako leto, prenesli na splet in imeli zelo dober odziv, ampak to vseeno ni isto.

Andrej Kurent, Delavnica konceptov: Ta čas nas je sicer pahnil v hibernacijo, hkrati pa smo ga izkoristili za neko refleksijo in reorganizacijo. Zadnjih pet let smo samo garali in posledično nismo imeli časa za razmislek. Na nek način so vsi ti ukrepi blagodejno vplivali na nas, dobili smo priložnost zadihati in sprostiti ustvarjalnost. Situacija ni vedno optimalna, ampak če se iz nje kaj naučiš, si zmagal.

Jernerja Tratnik Lacovich, IstraTerra: Zagotovo nas je prizadelo. Dosegli smo stabilnost, tudi rezerve, ki bi jih lahko vložili v dodatno zaposlovanje, sedaj pa nam situacija tega ne bo dopuščala. Po drugi strani je tudi težko najti sodelavce s pravim odnosom. Ampak mi smo majhni, prilagodljivi in imamo drugačen odnos. Prednost je, da našega produkta gostje ne morejo dobiti nikjer drugje. 80 % vseh rezervacij se je prestavilo s pomladi na jesen, zelo malo je bilo odpovedi. Velik hotel, ki ima omejeno število sob in je že imel rezervacije za jesen, si tega ne more privoščiti. Njih je to veliko bolj prizadelo.

Miha Culiberg, Malo mesto: Ukrepi so vplivali po prihodkih, na drugi strani smo razvili tudi nekaj inovacij. Tudi zdaj iščemo nove stvari, da bi jih imeli in ponudili, če pride še kakšna karantena ali pa kaj podobnega. Se ukvarjamo tudi z idejami, kako prenesti te naše vsebine v domove. Upam, da bomo dolgoročno te stvari uspeli narediti. Da bo lahko nekdo tudi od doma, npr. iz Prekmurja, virtualno z nami, da ne bo rabil priti v Ljubljano.

Priloga 4: Analiza tematske mreže

Tabela 19: Štirje koraki analize tematskih mrež

Kode	Predmet razprave	Identificirane teme	Organizirane tematike	Skupne teme
Poslanstvo	Razlogi za pridobitev statusa	Zunanji vzvodi delovanja	Vzvodi delovanja	Delovanje socialnega podjetja
Podjetnost		Notranji vzvodi delovanja		
Pobude				
Identifikacija				
Ukrepi spodbujanja	Prednosti statusa	Sistemska podpora	Sistemski okvir	
Nerazvitost sektorja	Slabosti statusa	Sistemske ovire		
Omejitve				
Družbeno usmerjeno delovanje	Dejavniki motivacije	Socialna motivacija	Vrste motivacije	Profil socialnega podjetnika
Skrb za okolje		Podjetniška motivacija		
Ambicije				
Razvoj				
Ustvarjalnost				
Vpliv okolice	Skupne značilnosti	Osebnih dejavniki	Način delovanja	
Delovni odnos		Aktivnosti		
Zaposlovanje ranljivih oseb				
Inoviranje				
Stimulacija okolja		Vpliv		
Tržne dejavnosti	Viri financiranja	Zasebni viri	Finančni kapital	Kapital
Sponsorstva				
Donacije				
Pristojbine				
Lasten vložek				
Javni razpisi		Javni viri		
Strukturni kapital	Vloga partnerstev in povezovanja	Družbeni kapital	Nefinančni kapital	
Kognitivni kapital		Intelektualni kapital		
Relacijski kapital				
Deljenje informacij in znanja				
Usposabljanja				
»Know-how«				
Mreženje		Povezovanje		

se nadaljuje

nadaljevanje

Kode	Predmet razprave	Identificirane teme	Organizirane tematike	Skupne teme
Skrb za okolje	Cilji	Področja in tematike	Reševanje družbene problematike	Pomen razvoja družbene inovacije v socialnem podjetju
Oblikovanje skupnosti				
Izobraževanje				
Transparentnost	Vloga	Učinki	Pristopi reševanja	
Ustvarjanje dvojne vrednosti				
Učinkovitost		Načini		
Ozaveščanje				
Uporaba kvalitativnih metod	Proces razvoja	Tesen stik s skupnostjo	Komunikacija	Pot ciljno usmerjene družbene inovacije
Statistični podatki	Merjenje družbenega učinka	Odzivnost in prilagajanje		
Povratne informacije				
Izvoz	Rast in širjenje	Ambicije	Strateškost	
Vsebinska širitev				
Kritična masa	Sistemske spremembe	Pogoji		
Podpora				

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Slovar nekaterih uporabljenih strokovnih izrazov

Tabela 20: Slovar nekaterih uporabljenih strokovnih izrazov

Angleški izraz	Priporočen slovenski prevod	Dopusten slovenski prevod	Neprimeren slovenski prevod	Opredelitev	Povezani pojmi
Corporate Social Responsibility	Družbena odgovornost podjetij	Korporativna družbena odgovornost	Družbena odzivnost podjetij	Upoštevanje vseh deležnikov pri razvoju poslovnega modela in delovanju podjetja.	Triple bottom line
Triple bottom line	Trojna spodnja linija	Trojna spodnja meja	Trojna zanka odgovornosti	Upoštevanje treh dimenzij delovanja podjetja: ekonomske, družbene in okoljske.	Corporate Social Responsibility
Social entrepreneurship	Socialno podjetništvo	Družbeno odgovorno podjetništvo, družbeno usmerjeno podjetništvo	Družbeno podjetništvo	Podjetništvo, ki z delovanjem na trgu rešuje družbene probleme.	Social economy
Community-based economy	Skupnostna ekonomija	Ekonomija, ki temelji na skupnosti	Ekonomija skupnosti	Skupna raba ali izmenjava dobrin v skupnosti, ki povečuje njihovo dostopnost in pravičnejšo porazdelitev.	Sharing economy
Sharing economy	Ekonomija delitve	Delitvena ekonomija	Ekonomija souporabe	Skupna raba dobrin na trgu.	Co-working spaces
Circular economy	Krožno gospodarstvo	Krožna ekonomija	Cirkularna ekonomija	Ekonomski sistem zmanjšanja, ponovne uporabe in recikliranja dobrin, katerega cilj je odprava kopičenja odpadkov.	Recycling, upcycling, reuse

se nadaljuje

nadaljevanje

Angleški izraz	Priporočen slovenski prevod	Dopusten slovenski prevod	Neprimeren slovenski prevod	Opredelitev	Povezani pojmi
Inclusive business	Vključujoče poslovanje	Inkluzivno poslovanje	Inkluzivni biznis	Vključevanje ciljnih skupin z nizko kupno močjo v poslovni model podjetja.	Inclusive capitalism
Theory of Change	Teorija sprememb	Teorija spremembe	Teorija družbenih sprememb	Ciljno usmerjen način razvoja metod in ocenjevanja poslovanja za doseg družbenih sprememb.	Systemic change theory
Invention	Invencija	Inovativna iznajdba	Kreacija	Odkrivanje in vnašanje novih elementov v ustvarjanje in razvoj.	Innovation, creation
Social innovation	Družbena inovacija	Socialna inovacija	Družbena novost	Noviteta, ki nagovarja eno ali več družbenih problematik in spreminja družbene odnose.	Innovation, social impact
Open innovation	Odprto inoviranje	Odprta inovacija	Odprta novost	Vključevanje zunanjih virov znanja in idej pri razvoju rešitve oz. inovacije.	Open data, Ideas bank
Collective learning	Skupnostno učenje	Kolektivno učenje	Vzajemno učenje	Učenje skozi odprti prenos znanja in deljenje informacij v skupnosti.	Collective knowledge
Think Tank	Možganski trust idej	Raziskovalno-svetovalna skupina idej	Valilnica idej	Organizirana skupina strokovnjakov za razvoj idej na določenem področju.	Do Tank, Design lab
Do Tank	Možganski trust ukrepov	Raziskovalno-svetovalna skupina ukrepov	Valilnica ukrepov	Organizirana skupina strokovnjakov za razvoj ukrepov na določenem področju.	Think Tank, Design Lab
Design thinking	Dizajnersko razmišljanje	Oblikovalsko razmišljanje	Dizajniranje	Načrtno oblikovanje uporabniku prilagojene rešitve.	Systems thinking

Vir: lastno delo.