

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA MOŽNOSTI PRIDOBITVE STATUSA SOCIALNEGA  
PODJETJA ZA ZAVOD MAVRIČNI BOJEVNIKI**

V Ljubljani, september 2022

ANJA ŽIBRET

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Žibret, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza možnosti pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

### 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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo 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

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 OPREDELITEV SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA</b> .....	2
<b>2 SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI</b> .....	4
<b>2.1 Oblike socialnega podjetništva</b> .....	4
<b>2.2 Zakonodajni in institucionalni okvir</b> .....	6
2.2.1 Uveljavitev statusa socialnega podjetja na podlagi Zakona o socialnem podjetništvu.....	6
2.2.2 Sprememba Zakona o socialnem podjetništvu v letu 2018 .....	7
<b>2.3 Dostopnost financiranja</b> .....	8
2.3.1 Javna sredstva za socialna podjetja .....	8
2.3.2 Lokalni in nacionalni posredniki .....	9
<b>3 POSTOPEK PRIDOBITEV STATUSA TER REGISTRACIJE SOCIALNEGAPODJETJA</b> .....	10
<b>3.1 Upravičenci do ustanovitve socialnega podjetja</b> .....	10
<b>3.2 Postopek registracije socialnega podjetja</b> .....	11
<b>3.3 Zahteve za ohranitev statusa socialnega podjetja ter obveznost poročanja</b> ....	12
<b>4 SOCIALNOPODJETNIŠKI POSLOVNI MODEL</b> .....	12
<b>5 ANALIZA PRIDOBITVE STATUSA SOCIALNEGA PODJETJA ZA ZAVOD MAVRIČNI BOJEVNIKI</b> .....	15
<b>5.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja</b> .....	15
<b>5.2 Raziskovalna metodologija</b> .....	15
<b>5.3 Predstavitev zavoda Mavrični Bojevniki</b> .....	16
<b>5.4 Rezultati raziskave</b> .....	17
5.4.1 Intervju z ustanoviteljicama socialnih podjetij .....	17
5.4.2 Intervju z ustanoviteljem zavoda Mavrični Bojevniki.....	20
<b>5.5 Socialnopodjetniški poslovni okvir zavoda Mavrični Bojevniki</b> .....	22
<b>5.6 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje</b> .....	24
<b>SKLEP</b> .....	24
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	25
<b>PRILOGE</b> .....	33

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Sprememba Zakona o socialnem podjetništvu .....	7
Tabela 2: Socialnopodjetniški poslovni okvir zavoda Mavrični Bojevniki .....	23

## KAZALO SLIK

Slika 1: Socialnopodjetniški poslovni okvir.....	15
--	----

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za intervju številka 1 .....	1
Priloga 2: Intervju številka 1 .....	3
Priloga 3: Intervju številka 2 .....	6
Priloga 4: Protokol za intervju številka 2 .....	10
Priloga 5: Intervju številka 3 .....	12
Priloga 6: Vprašalnik .....	17

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BDP** – bruto domači proizvod

**MCDD** – Mladinski center dravinjske doline

**MPH** – motnja pozornosti in hiperaktivnosti

**MDDSZEM** – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

**MGRT** – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

**OECD** – (angl. Organization for Economic Cooperation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

**SRRS** – slovenski regionalni razvojni sklad

## UVOD

Socialno podjetništvo je v Evropski uniji že dolgo prepoznano kot pomembno. Tovrstni sektor je tako v drugih evropskih članicah kot tudi v Sloveniji v porastu, vendar ima kljub temu še ogromno neizkoriščenega potenciala. Evidenca socialnih podjetij v Sloveniji prikazuje, da je 15. julija 2022 bilo registriranih 285 organizacij s statusom socialnega podjetja. Število socialnih podjetij predstavlja zgolj 0,115 % skupnega števila vseh poslovnih subjektov (OPSI, 2022; AJPES, 2022). Čeprav število socialnih podjetij v Sloveniji postopoma narašča, je njihov delež še vedno razmeroma skromen. V Evropski uniji socialna ekonomija k bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP) povprečno doprinese 10 %. V določenih državah, kot sta na primer Španija ali Švedska, je ta odstotek še nekoliko višji, medtem ko v Sloveniji znaša zgolj dobra 2 % (Petkovič, 2020).

Čeprav socialno podjetništvo nudi številne priložnosti za vzpostavitev stabilnih delovnih mest, zlasti za ranljive skupine na trgu dela, ter vzpodbuja družbeno blaginjo in trajnostno naravnost (Cruder in drugi, 2016, str. 6), pozitivni vplivi razvoja socialnega podjetništva na slovenskem kljub temu še niso dosegli ravni primerljive z Evropsko unijo. Vzrok za takšen razplet je predvsem slabo poznavanje konceptov in načel socialnega podjetništva, kompleksnih zakonodajnih omejitev ter premalo razvito podporno okolje (OECD, 2022).

Stopnja razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji je precej počasnejša v primerjavi z Evropsko unijo (Zirnstein & Bratkovič Kregar, 2014). Slednje poraja vprašanja glede stimulativnosti zakonodaje, zlasti Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP), Ur. l. RS, št. 20/2011, ter splošnem nepoznavanju koncepta in namena socialnih podjetij. Zaradi omenjenih dejavnikov je povpraševanje po pridobitvi statusa socialnega podjetja nizko.

Kljub temu pa v slovenskem prostoru delujejo organizacije, ki želijo pridobiti status socialnega podjetja. Mednje sodi tudi zavod Mavrični Bojevniki, ki je namenjen pomoči mladostnikom z motnjo pozornosti in hiperaktivnosti (v nadaljevanju MPH). Namen zaključne strokovne naloge je analizirati možnosti pridobitve statusa socialnega podjetja ter predlagati socialnopodjetniški poslovni model za zavod Mavrični Bojevniki. Na ta način bo zavod Mavrični Bojevniki pridobil celosten vpogled v postopek pridobitve statusa ter se podrobneje spoznal z njegovimi omejitvami in pogoji za ohranitev le-tega.

Cilji zaključne strokovne naloge so: pregled znanstvene literature s področja socialnega podjetništva, predstavitev različnih ukrepov na podlagi katerih bi zavod lahko prejel in ohranil status socialnega podjetja ter oblikovanje socialnopodjetniškega poslovnega modela. Za doseg ciljev izpostavljam sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Ali je pridobitev statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki smiselna?
2. Na kakšen način lahko zavod Mavrični Bojevniki pridobi in ohrani status socialnega

podjetja?

3. Kakšen socialnopodjetniški poslovni model je primeren za zavod Mavrični Bojevniki?

Teoretični del zaključne strokovne naloge temelji predvsem na sekundarnih podatkih, ki so dostopni na spletu, v bazah znanstvenih člankov in v tiskanih gradivih. V empiričnem delu zaključne strokovne naloge pa sem primarne podatke pridobila na podlagi individualnega delno strukturiranega intervjuja in ankete z ustanoviteljem zavoda Mavrični Bojevniki ter individualnih strukturiranih intervjujev z ustanoviteljicama socialnih podjetij Verjamem vate in Mladinski center Dravinjske doline.

Prvi sklop zaključne strokovne naloge predstavlja teoretični del. Uvodu sledi definicija socialnega podjetništva, kjer sem izpostavila ključne lastnosti in poslanstva socialnih podjetij. V osrednjem teoretičnem delu naloge se osredotočam predvsem na analizo socialnega podjetništva v Sloveniji. Sledi empirični del, kjer najprej predstavljam izbran zavod, sledi analiza intervjujev in ankete ter se zaključuje z analizo socialnopodjetniškega poslovnega okvirja (angl. social business model canvas). Na koncu navajam sklep, kjer povzemam vse ključne ugotovitve.

## **1 OPREDELITEV SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA**

Zaradi čedalje močnejšega uveljavljanja tretjega sektorja ter večjega povpraševanja po nekonvencionalni poslovni dinamiki reševanja aktualnih vprašanj se je v zadnjih desetletjih izoblikoval koncept »socialnega podjetništva«. Če se je pred tem o teh vprašanjih razpravljalo le malokrat, danes socialno podjetništvo pridobiva na veljavi (Nyssens, 2007). Ne glede na razmah socialnega podjetništva, tako v poslovnih kot tudi akademskih sferah, pa si literatura še ni povsem enoznačna glede njegove opredelitve (McLean & Peredo, 2006).

Z namenom lažjega razumevanja koncepta socialnega podjetništva so Austin, Stevenson in Wei-Skillern (2006) ločili med dvema oblikama podjetništva. Po njihovem mnenju koncept »komercialno podjetništvo« zajema identifikacijo, ocenjevanje ter izkoriščanje priložnosti, pri katerih se ustvarja dobiček. Po drugi strani pa se koncept »socialno podjetništvo« ukvarja s prepoznavanjem, ocenjevanjem ter koriščenjem možnosti, na podlagi katerih se zagotavlja družbena vrednost. Socialni podjetniki prepoznavajo različne socialne potrebe, ki jih na kreativen način naslavljajo in zadovoljujejo. Takšna usmerjenost k družbeni vrednosti je konsistentna v okviru številnih definicij socialnega podjetništva. Z izjemo osredotočenosti na socialni in ekonomski vrednosti imata socialno in komercialno podjetništvo dokaj podobne karakteristike (Certo & Miller, 2008, str. 3).

Obstaja tudi več razlogov za razlikovanje med komercialnim in socialnim podjetništvom. Prva razlika se nanaša na njuno poslanstvo. Primarni namen komercialnih podjetij je ustvarjanje dobička, medtem ko socialna podjetja stremijo k doseganju socialnih koristi. Komercialni podjetniki sicer lahko v okviru postopka pridobivanja dobička ustvarijo

socialno vrednost, socialna podjetja pa lahko v okviru ustvarjanja socialne vrednosti zasledujejo tudi zasebne koristi (Emmerson, 1996).

Komercialno in socialno podjetništvo se razlikujeta tudi z vidika merjenja in vrednotenja uspešnosti (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). Pri komercialnem podjetništvu je za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti ključna finančna uspešnost. Primeri takšnih meril uspešnosti so donosnost lastniškega kapitala, donosnost sredstev, rast prodaje ali višina dobička. Finančni kazalniki uspešnosti so standardizirani, zaradi česar so s strani podjetnikov lažje razumljivi in primerljivi. Merjenje uspešnosti socialnih podjetij je manj standardizirano ter bolj specifično za posamezne organizacije. Pri merjenju uspešnosti socialnega podjetja uporaba kazalnikov donosnosti ne bi bila primerna, saj njihovo poslanstvo ni pridobitne narave. Zaradi tega se za merjenje uspešnosti pogosto uporabijo različne metode, kot so SROI (angl. social return on investment), LEM (angl. local economic multiplier), SCBA (angl. social-cost benefit analysis) in OASIS (angl. ongoing assessment of social impacts) (Dufour, 2015). Čeprav je ocenjevanje uspešnosti za socialna podjetja izjemno težko, ima razvoj instrumentov, ki bi pripomogli k odpravi tega problema, ključno vlogo pri krepitvi njegove legitimnosti na področju znanstvenega raziskovanja (Mair & Marti, 2006). Področje merjenja družbene vrednosti je še vedno razmeroma šibko, kljub temu pa se razvijajo nove metode za njegovo kvantitativno vrednotenje (OECD, 2021).

Komercialno in socialno podjetništvo pa se med seboj razlikujeta tudi z vidika privabljanja virov (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006, str. 3). To razlikovanje je verjetno najvidnejše pri obravnavi finančnih sredstev. Pri pridobivanju sredstev imajo komercialni podjetniki opravka predvsem s privlačnostjo potencialnih donosov v očeh investitorja ali posojilodajalca. Tako na primer investitorji tveganega kapitala komercialnim podjetnikom kapital posredujejo predvsem zavoljo upanja, da bodo v prihodnosti za povračilo pridobili še več kapitala. Brez privlačnosti potencialnih donosov se lahko socialni podjetniki spopadajo z izzivi pri pridobivanju finančnih virov (OECD, 2022). Pri zagonu in razvoju socialnega podjetja podjetniki potrebujejo dodatne vire financiranja, ki so usmerjeni predvsem v doseganje socialne vrednosti, kar pa je za večino komercialno usmerjenih investitorjev in posojilodajalcev manj pomembno (Certo & Miller, 2008, str. 4), zato se razvija trg socialnih investitorjev (npr. Sklad 05 v Sloveniji), posojilodajalcev (npr. mikro kreditiranje socialnih podjetij s strani Evropske unije v okviru programa Evropske unije za zaposlovanje in socialne inovacije) ter specifičnih razpisov za nepovratna sredstva namenjena izključno socialnim podjetjem (npr. projekt Finance 4 social change, sofinanciran s sredstvi Evropske unije (Borzaga in drugi, 2020; Interreg, brez datuma).

Pridobivanje virov obsega tudi človeške vire. Tudi v tem primeru komercialni podjetniki pridobivajo človeške vire na podlagi potencialnih donosov. Ko se posamezniki odločajo, ali bi delali za določene komercialne podjetnike, to praviloma počno ob upoštevanju predpogoja, da bo njihovo prizadevanje zagotovilo primerne finančne nagrade (plačo, bonitete, nadomestila). Mnoga socialna podjetja se osredotočajo na iskanje prostovoljcev,

saj si socialni podjetniki pogosto ne morejo privoščiti, da bi zaposlene izplačevali po tržnih cenah. Hkrati pri tem iščejo delavce in prostovoljce, ki se zavzemajo za doseg socialne vrednosti in ne izključno ekonomske vrednosti. Pridobivanje zaposlenih s tovrstnimi motivi je vsekakor zelo zahtevno (Certo & Miller, 2008, str. 4).

## **2 SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI**

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo leta 2004 ter s širjenjem socialnih podjetij po letu 2011, so le-ta s strani države pridobila zagon in podporo s strani politike (Rakar & Kolarič, 2019). Koncept socialnega podjetništva je bil prvič uporabljen v letu 2009, ko so se pričeli izvajati pilotni projekti, katere je finančno podpiral Evropski socialni sklad. Na tem področju je bila finančni kriza leta 2008 bistven katalizator. Razlog za pojav socialnega podjetništva je bilo predvsem razočaranje prebivalstva nad osrednjimi državnimi reformami, kar je privedlo do nastanka gibanj, ki zagovarjajo nove oblike organizacije gospodarstva (Šporar in drugi, 2018). Prav tako pa je vlada po letu 2008 povečala interes za izvajanje socialne ekonomije, še posebej socialnega podjetništva, kot gonilne sile za soočanje s socialnimi vprašanji (Spear, Galera, Noya & Clarence, 2010). Do leta 2015 je za spodbujanje razvoja socialne ekonomije ter socialnega podjetništva bilo pristojno Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZEM), nato pa so se pristojnosti premestile na Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT) (Šporar in drugi, 2018).

Interesi za socialna podjetja ter z njimi povezanimi dejavnostmi so se od tedaj precej povečali, vendar delež socialnih podjetij v slovenskem prostoru ostaja skromen. Socialna podjetja so v letu 2019 zaposlovala zgolj 0,045 % aktivnega prebivalstva, njihovi prihodki pa so znašali 0,041 % BDP. Večji odstotek delovno aktivnega prebivalstva, tj. 0,028 %, zaposlujejo *de facto* socialna podjetja (Rakar & Kolarič, 2019, str. 37). Razmah socialnih podjetij je doživel vrhunec z uvedbo ZSocP v letu 2011, katerega cilj je bila predvsem spodbuda razvoja socialnih podjetij z implementacijo statusa za socialna podjetja, ki zadostujejo posameznim merilom (OECD, 2022).

### **2.1 Oblike socialnega podjetništva**

V Sloveniji poznamo številne pravnoorganizacijske oblike ter statute, na podlagi katerih lahko delujejo organizacije, ki se opredelijo ter upravljajo kot socialno podjetje, četudi niso specifično zasnovane kot socialna podjetja. Na voljo so pravnoorganizacijske oblike, kot so zavod, društvo, ustanova, zadruga ter družba z omejeno odgovornostjo (ZSocP). Zakonodaja Republike Slovenije, na podlagi katere so ti subjekti urejeni, se usklajuje z opredelitvijo socialnih podjetij, ki jo podajata Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) ter Evropska unija (OECD, 2022). V paleto pravnoorganizacijskih oblik in statusov so vključena tako imenovana *de facto* socialna podjetja, ki zakonsko niso prepoznana kot socialna podjetja, kljub temu pa so skladna z opredelitvijo socialnega



podjetja, kot jo podaja Evropska unija. Pojem *de jure* socialna podjetja pa vključuje tista socialna podjetja, ki so zakonsko priznana na podlagi pravnih oblik ter so izrecno zasnovana za spodbujanje razvoja socialnih podjetij (Polačkova, 2020).

Četudi že dolgo obstajajo številni subjekti, ki poslujejo kot *de facto* socialna podjetja, se je ta izraz le redko uporabljal, dokler ni bil uradno uveljavljen preko programov financiranja Evropske unije ter ZSocP leta 2011. Zaradi tega sta lastništvo ter uporaba pojma socialnega podjetja pri *de facto* socialnih podjetjih razmeroma redka. Organizacije, ki bi lahko bile registrirane kot socialna podjetja, se ne opredeljujejo kot takšna oziroma se v tem konceptu ne prepoznavajo. To še posebej velja za organizacije s statusom invalidskega podjetja, ki se le redko prepoznajo kot socialna podjetja, kljub temu da ustrezajo njegovi opredelitvi (Borzaga in drugi, 2020). Številni se bojijo, da bi izgubili ugodnosti, pridobljene v okviru podpore, zato pri opredelitvi kot socialno podjetje ne vidijo dodatnih koristi (OECD, 2022).

Poleg tega razne krovne organizacije, ki *de jure* ali *de facto* povezujejo socialna podjetja v slovenskem prostoru, sicer delujejo ena poleg druge, vendar pa med seboj ne sodelujejo. Težavo predstavlja dejstvo, da ne obstaja enoten organ, ki bi povezal različna socialna podjetja pod eno streho (OECD, 2022). Razdrobljenost socialnih podjetij odseva šibko voljo slovenskih organizacij za medsebojno sodelovanje ter priznavanje enakih temeljnih vrednot. Podporne organizacije med seboj celo konkurirajo, saj so večinoma odvisne od javnega financiranja (Nared, Polajnar Horvat & Razpotnik Visković, 2015, str. 104).

Velik del slovenskih deležnikov pogosto nepravilno uporablja izraze socialna ekonomija, socialno podjetništvo, socialno podjetje ter družbena odgovornost podjetij. Občasno imajo težave pri splošnem razumevanju navedenih terminov ter njihovi konsistentni rabi v slovenskem prostoru. To je mogoče pripisati težavam pri poznavanju razlik med posameznimi vrstami subjektov (običajna podjetja, ki uveljavljajo družbeno odgovornost ter socialna podjetja) ter širšega pomena (socialno podjetništvo ter socialna ekonomija) (OECD, 2022).

ZSocP pa je nejasnost še dodatno povečal, saj je namesto izraza »socialno podjetje« navedel »socialno podjetništvo«. Spodbudil je še dodatno ločevanje med posameznimi oblikami socialnega podjetja, saj je v zakonodajo uvedel še status socialnega podjetja, brez ustrezne usklajenosti z že veljavnimi statusi, še posebej s statusi invalidskih podjetij (Haarich, Holstein, Spule, Galera & Franchini, 2020). Z odpravo različnih omejitev je Zakon o spremembah in dopolnitvah o socialnem podjetništvu (ZSocP-A), Ur. l. RS, št. 13/2018 zagotovil večjo jasnost ter doslednost na zadevnem območju, kljub temu pa rezultati niso bili popolnoma zadovoljivi. Podporni, fiskalni in pravni sistem še vedno ostaja zelo fragmentiran, status socialnega podjetja pa je po mnenju mnogih nepriljubljen, predvsem za organizacije, ki se zavzemajo za invalide (OECD, 2022).

## 2.2 Zakonodajni in institucionalni okvir

Slovenski pravni sistem zaznamuje široka paleta pravnoorganizacijskih oblik ter statusov za različne organizacije, ki si prizadevajo delovati kot socialna podjetja (Borzaga in drugi, 2020). Socialna podjetja uporabljajo različne pravnoorganizacijske oblike, kot so zavod, ustanova, društvo ter družba z omejeno odgovornostjo. Te pravnoorganizacijske oblike sicer sprva niso bile posebej oblikovane za socialna podjetja, kljub temu pa jih organizacije, ki jih uvrščamo kot socialna podjetja, pogosto uporabljajo (OECD, 2022).

### 2.2.1 Uveljavitev statusa socialnega podjetja na podlagi Zakona o socialnem podjetništvu

V letu 2011 je ZSocP za socialna podjetja vpeljal dodaten status, z namenom spodbujanja njihovega razvoja (Kovačič, 2019, str. 4). Zakon je bil sprejet kot reakcija na resne posledice finančne krize iz leta 2008, z namenom spodbujanja razvoja socialnih podjetij. Pri tem je bil izrazit poudarek na njihovem vključevanju na trg dela ter spodbujanju ustreznega podpornega ekosistema (Haarich, Holstein, Spule, Galera & Franchini, 2020). Uvedba zakona je sicer povzročila ožjo interpretacijo koncepta socialnega podjetja ter privedla do določenih pojmovnih nejasnosti, vendar pa je po drugi pripomogla k spodbujanju zanimanja za to področje (OECD, 2022).

ZSocP iz leta 2011 navaja opredelitev, različna načela in cilje socialnega podjetništva, postopek pridobitve ter preklica statusa socialnega podjetja, specifične pogoje za nadaljnje poslovanje, obvezne evidence ter dejavnosti in okoliščine, na podlagi katerih socialna podjetja izvajajo svojo temeljno dejavnost. Zakon pa obenem ureja tudi področje razvojnega načrtovanja in spodbujanja razvoja socialnega podjetništva, participacijo socialnih organizacij in partnerjev pri oblikovanju ukrepov razvoja, odgovornost občin pri planiranju in uresničevanju politik razvoja spodbujanja socialnega podjetništva (Ur. l. RS, št. 20/11; Ur. l. RS, št. 90/14).

Zakon je vpeljal celovito kvalifikacijo, imenovano status socialnega podjetja (Rakar & Kolarič, 2019), ki naj bi jo pridobile novonastale organizacije, kot tudi organizacije, ki že delujejo v skladu z načeli socialnega podjetništva (OECD, 2022). Pri tem je pomembno vlogo igral tudi pristop k Evropski uniji, saj je še dodatno spodbudil razvoj socialnih podjetij kot sodobnega instrumenta za odpravo nerešenih družbenih in gospodarskih dilem (Terziev, Bencheva, Stoeva & Georgiev, 2020). Med dejavnike, ki so omogočili kvalificiranje socialnih podjetij, spadajo predvsem programi financiranja Evropske unije za reševanje brezposelnosti, katerih namen je obravnava problematike težje zaposljivih oseb, ki jih invalidska podjetja ter zaposlitveni centri niso zmogli zaposliti (OECD, 2022).

ZSocP ni omogočil davčnih ter finančnih koristi za prijavljena podjetja, je pa socialnim podjetjem zagotovil večjo pozornost s strani politike. Podprl je obravnavo o tem paradoksu, ki še vedno privablja vse širši krog strokovnjakov in raziskovalcev (Rakar & Kolarič, 2019).

OECD je na podlagi posvetovanj z deležniki dokazal, da se z uvedbo zakona povečuje zavedanje o prispevku socialnih podjetij. Obenem pa se po zaslugi državnih programov in skladov Evropske unije povečuje razpoložljivost finančnih sredstev, kot denimo nepovratna sredstva za ustanovitev socialnih podjetij (OECD, 2022).

## 2.2.2 Sprememba Zakona o socialnem podjetništvu v letu 2018

ZSocP je bil deležen številnih kritik, zlasti zaradi restriktivnih pogojev, togih omejitev ter odsotnosti finančnih in davčnih koristi (Rakar & Kolarič, 2019). Zaradi tega je vlada v letu 2018 zakon spremenila in dopolnila. V ta namen je bil leta 2018 sprejet ZSocP-A (Sens network, brez datuma, str. 32). Spremembe ter dopolnitve zakona so predstavljene v tabeli 1.

*Tabela 1: Sprememba Zakona o socialnem podjetništvu*

	<b>ZSocP (2011)</b>	<b>ZSocP-A (2018)</b>
<b>Definicija socialnih podjetij</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Osredotočanje na pojem socialnega podjetja (2. člen)</li> <li>– Ločevanje med socialnim podjetjem tipa A ter tipa B (8. člen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vpeljava splošnega koncepta socialne ekonomije (2. člen)</li> <li>– Ukinitve ločevanja na posamezen tip socialnega podjetja (8. člen)</li> </ul>
<b>Prilagoditve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dolžnost zaposlovanja težje zaposljivih skupin (8. člen) ter poslovanja v okviru določenih področij (5.člen)</li> <li>– Zahtevne upravne obveznosti za pridobitev ter ohranitev statusa v zvezi z zaposlovanjem težje zaposljivih skupin (8., 9. in 12. člen)</li> <li>– Restrikcije glede registracije zaposlitvenih centrov ter invalidskih podjetij (9. člen)</li> <li>– Socialna podjetja imajo pod določenimi omejitvami pravico do delitve dobička v višini 20 % (11. člen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ukinitve obveznega zaposlovanja težje zaposljivih skupin (8. člen) in povečanje nabora dejavnosti (5. člen)</li> <li>– Omilitev določenih administrativnih ovir v zvezi z zaposlovanjem težje zaposljivih skupin (8., 9. in 12. člen)</li> <li>– Ukinitve restrikcij pri registriranju zaposlitvenih centrov ter invalidskih podjetij (9. člen)</li> </ul>
<b>Dopolnitve</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vpeljava 100 % neprofitnega delovanja vse socialnih podjetij (11. člen)</li> <li>– Določitev posebne obveznosti za poročanje glede družbenih učinkov (19. člen)</li> </ul>

*Prيرهjeno po European Commission (2019).*

## 2.3 Dostopnost financiranja

Četudi je socialni aspekt socialnih podjetij bistveno pomembnejši od generiranja dobičkov, so zanje finančni vidiki ravno tako pomembni kot za preostala klasična podjetja na tržišču. Dostop do posojil je za mnoga socialna podjetja bistven predpogoj za njihov zagon ter nadaljnji razvoj. Toda ker so v slovenskem prostoru socialna podjetja slabo prepoznavna oziroma veljajo za rizična, posledično težko pridobijo zadostna sredstva za njihovo nemoteno delovanje (Brodnjak, 2014, str. 1). Velik problem predstavljajo tudi sistemi, ki so pretirano rigidni ali zbirokratizirani. Zaradi teh okoliščin se investitorji ne zavedajo družbenega ter socialnega vpliva solidarnostnih investicijskih skladov (European Commission, 2011).

### 2.3.1 Javna sredstva za socialna podjetja

Kljub temu da je v Sloveniji vzpostavljen trden podjetniški ekosistem, znotraj katerega so prisotni številni instrumenti, namenjeni financiranju novoustanovljenih ter malih in srednje velikih podjetij, pa je na voljo le malo mehanizmov, namenjenih izključno socialnim podjetjem. V nadaljevanju predstavljam različne instrumente, katere lahko socialna podjetja uporabljajo, kljub temu da zanje niso specifično namenjena:

- Slovenski regionalni razvojni sklad (v nadaljevanju SRRS) in razvoj podeželja spodbuja zagon socialnih podjetij tako, da podjetjem in občinam nudi sredstva za podeželski in regionalni napredek (SRRS, 2022). Ukrepi sicer niso specifično usmerjeni v delovanje socialnih podjetij, vendar SRRS uporablja mehanizem tehtanja, pri katerem pri izboru socialnega podjetja daje prednost določenim socialnim ciljem, kot so digitalni, zeleni, socialni ali razvojni cilji. Prav tako SRRS nepridobitnim organizacijam ter socialnim podjetjem, ki imajo z Evropsko unijo vzpostavljene pogodbe, zagotavlja posebno financiranje preko kreditov v vrednosti do 250.000 € za posamičen subjekt ter z zapadlostjo do največ treh let (OECD, 2022).
- Slovenska izvozna in razvojna banka zagotavlja različne instrumente financiranja za mikro, mala in srednje velika podjetja, ki pa so lahko koristna tudi za socialna podjetja (GOV, 2022). Podjetja katerekoli pravnoorganizacijske oblike ali statusa so lahko upravičena do uporabe dveh osnovnih instrumentov, mikrokreditov za mala in srednje velika podjetja v vrednosti do 25.000 € ter kreditov za odgovorne raziskave in inovacije v znesku do 10 milijonov €, vendar so kljub temu fundacije in združenja izvzeti iz mnogih priložnosti. Za slednje instrumente javni razpis ne zajema socialnih kriterijev, nanj pa se doslej še ni prijavilo niti eno socialno podjetje (OECD, 2022).
- Slovenski podjetniški sklad je javni sklad v državni lasti, ki z raznovrstnimi projekti, kot so garancije, mikrokrediti ter zagonske vzpodbude, nudi podporo mikro, malim in srednje velikim podjetjem (SPS, brez datuma). Na podlagi programa Evropske unije za

zaposlovanje in socialne inovacije je skladu bilo dodeljenih okoli 5,9 milijona €, namenjenih mikro financiranju (European Investment Fund, 2022), od česar je določen delež dodeljen socialnim podjetjem. Sklad je v letu 2016 objavil razpis za *de jure* socialna podjetja, katerega namen je bila dodelitev 4 milijonov € sredstev iz proračuna za mikro posojila v vrednosti do 25.000 € (Rakar & Kolarič, 2019). Ker ni bilo predloženih dovolj zahtevkov za financiranje, je bilo iz tega naslova odobrenih zgolj 19 % proračuna, preostali del pa je bil namenjen ostalim javnim razpisom. Za prihodnje javne razpise sklad ni upošteval mehanizmov financiranja, zasnovanih izrecno za socialna podjetja, so pa bila upravičena do prijave na razpise, če so bila registrirana kot družbe z omejeno odgovornostjo ali zadruga (OECD, 2022).

- MGRT je pripravilo razpis v vrednosti 1,9 milijonov € za pomoč socialnim podjetjem med letoma 2016 in 2018. Navedeni razpis je bil deloma sofinanciran s strani Evropskega sklada za regionalni razvoj z namenom pospeševanja ustanovitve dodatnih socialnih podjetij ter krepitev že nastalih. Tekom tega obdobja je kar 93 socialnih podjetij prejelo do 20.000 €, in sicer za aktivnosti, ki se nanašajo na zagon podjetja (OECD, 2022). V letu 2021 pa je MGRT socialnim podjetjem dodelilo 4,4 milijonov €. Temu je botrovalo tudi priporočilo OECD iz leta 2010, da je potrebno socialnim podjetjem nuditi podporo z začetnim financiranjem, storitvami svetovanja ter ostalimi dejavnostmi, ki so zasnovani zlasti kot pomoč socialnim podjetjem (Spear, Galera, Noya & Clarence, 2010).

Četudi je bilo vloženih že več javnih pobud za sofinanciranje *de jure* socialnih podjetij, je za bilo za tovrstna angažiranja značilno skromno širjenje podatkov. Slabši domet pomeni, da se socialna podjetja pogosto ne zavedajo vseh možnosti financiranja, ki so na razpolago, kar ovira uresničevanje novih iniciativ. Na podlagi posvetovanj, ki jih je izvedel OECD, je bilo razvidno, da mnoga socialna podjetja niso seznanjena z dejstvom, da obstajajo tudi mikrokrediti za mikro, mala in srednje velika podjetja. Slednje ureja MGRT, ki je za investicije socialnim podjetjem zagotovilo 5 milijonov € (OECD, 2022).

### 2.3.2 Lokalni in nacionalni posredniki

Ekosistem slovenskih socialnih podjetij obsega tudi lokalne posrednike, katerih naloga je nudenje pospeševalskih, inkubatorskih ter ostalih storitev za socialna podjetja (OECD, 2022). Med tovrstnimi primeri lahko najdemo zadrugo Tkalka, zavod KNOF, javni zavod DPlac ter zavod Središče Rotunda. Slovenskim socialnim podjetnikom lahko nudijo pomoč pri pripravi poslovnega načrta ter iskanju primernih virov za financiranje (Šporar in drugi, 2018).

Skład 05 je na primer zgled finančnega omrežja, pri katerem se znotraj njegovega obsežnejšega nabora dejavnosti povezujejo investitorji in socialna podjetja, katerih cilj je doseganje družbenega vpliva. Ta iniciativa je privabila različne komercialne banke, denimo Intesa Sanpaolo ali Banka Sparkasse. Vendar so se problemi pojavili predvsem pri iskanju

mednarodnih ali lokalnih investorjev, ki bi želeli vlagati v socialna podjetja, predvsem zaradi zagotavljanja finančnega kot tudi socialnega donosa (OECD, 2022). Sklad 05 pa izvaja tudi aktivnosti financiranja, med katere sodijo tudi nepovratna sredstva, mikrokrediti ter premostitveni krediti (Impact group, 2022).

Tudi program SPIRIT investira v socialno podjetništvo, pri čemer dodeljuje nepovratna sredstva za prestrukturiranje podjetij z uporabo evropskih kohezijskih sredstev ter spodbudo s strani MGRT (OECD, 2021). Od leta 2017 ta program spodbuja mikro, mala in srednje velika podjetja pri oblikovanju smernic, katerih cilj je preseganje izključno pridobitnega vidika. Kljub temu da bi lahko program zagotavljal pomembno pomoč socialnim podjetjem, je vpliv te sheme nekoliko okrnjen, ker so iz nje izvzeta vsa socialna podjetja, katerih zaradi zakonskih ovir ni mogoče registrirati kot zadruga ali družbe z omejeno odgovornostjo (OECD, 2022).

Iz raziskave, ki jo je izvedel OECD, je razvidno tudi, da se večji del slovenskih socialnih podjetij ne poslužuje uporabe posojil. To je deloma mogoče pripisati zakonodajnim preprekam, kot so na primer kapitalske investicije, ki zadrugam niso na voljo, pa tudi dejstvu, da so socialna podjetja naklonjena manj rizičnim oblikam financiranja. Pomanjkanje zavedanja o delovanju socialnih podjetij otežuje tudi koriščenje dostopnih finančnih instrumentov, katere ponujata tako javni kot tudi zasebni sektor. Nezainteresiranost pa še dodatno poslabša dejstvo, da veliko socialnih podjetij ne premore finančne stabilnosti ter podjetniških veščin, na podlagi katerih bi lahko izvedla vse postopke za prejem posojila (OECD, 2022).

### **3 POSTOPEK PRIDOBITEV STATUSA TER REGISTRACIJE SOCIALNEGA PODJETJA**

V Sloveniji obstaja specializirana zakonska podlaga za socialna podjetja, ki omogoča njihovo varno registracijo. Registracija statusa socialnega podjetja pripomore k javni podobi organizacije in prepoznavnosti za stranke, če te podatke uporabijo pri komercialnih in marketinških aktivnostih. Status socialnega podjetja lahko predstavlja tudi nekakšno jamstvo glede kakovosti, saj so podjetja s statusom primorana zadostiti posebnim zahtevam in so predmet posebnega nadzora (Stritar & Pipan, 2015).

#### **3.1 Upravičenci do ustanovitve socialnega podjetja**

Do statusa socialnega podjetja so upravičene nedobičkonosne pravne osebe (kot so zavod, ustanova ali društvo) kot tudi zadruga, gospodarske družbe ali druge pravne oblike zasebnega prava, katerih namen ni zgolj ustvarjanje dobička (SPOT, 2022). Registracijo socialnega podjetja lahko torej izvedejo le pravne osebe z različnimi pravnimi oblikami, pri čemer fizične osebe (na primer kmetje ali samostojni podjetnik) tega ne morejo storiti (ORA,

2022). Ključno je, da neprofitna organizacija deluje v skladu z načeli ter pogoji, ki so opredeljeni v ZSocP in ZSocP-A, še zlasti pa v 5., 11., 8. in 18. členu:

- izvaja gospodarske in negospodarske aktivnosti,
- premoženja in presežnih prihodkov ni mogoče deliti,
- je organizacijsko avtonomna v odnosu do lokalnih organov, gospodarskih družb, javnega prava ali pravnih oseb,
- omogoča inkluzivno metodo upravljanja, katere temelj sta participacija in demokratično presojanje,
- izpolnjuje tudi preostale zahteve po tem zakonu ter v skladu z zakonom, ki obravnavna pravno organizacijo določene vrste neprofitnih pravnih oseb,
- na področju pravnega prometa mora navajati svoj naziv ali poimenovanje z zapisom »socialno podjetje« oziroma okrajšavo »so.p«.

### **3.2 Postopek registracije socialnega podjetja**

Podjetnik lahko pri pristojnem registrskem organu predloži zahtevek za registracijo neprofitne organizacije kot socialnega podjetja. Navedeno velja tudi v primeru, kadar je neprofitna organizacija (npr. zavod ali društvo) sicer že ustanovljena ter je v procesu registracije socialnega podjetja (ORA, 2022). Za registracijo oziroma doregistracijo socialnega podjetja je potrebno skladno s 14. členom ZSocP-A pripraviti sledečo dokumentacijo:

- temeljni pravni akt oziroma modificiran akt o ustanovitvi (na primer statut društva ali združna pravila, družbena pogodba družbe z omejeno odgovornostjo, akt o ustanovitvi zavoda – vsebina je natančneje določena v 12. členu ZSocP-A), ki mora biti potrjen s strani najvišjega organa pravne osebe,
- odločba ustanoviteljev oziroma odgovornega organa neprofitne pravne osebe, po kateri bo organizacija poslovala kot socialno podjetje. Pri tem je potreben tudi overjen podpis ustanoviteljev,
- navedba osebnih imen, naslova stalnega oziroma začasnega prebivališča, EMŠO, državljanstvo za vse pooblaščen osebe, če pa gre za združenje, je potrebna tudi navedba pooblastil za zastopanje,
- dokazilo o morebitnih začetnih sredstvih, v primeru društev pa vrednosti premoženja,
- organizacije morajo predložiti dokazilo, iz katerega je mogoče razbrati, da le-te niso predmet stečajnega postopka, likvidacije ali prisilne poravnave ter imajo plačane vse neporavnane obveznosti iz naslova davkov ter prispevkov za socialno varnost delavcev.

Zahtevek za registriranje spremembe akta o ustanovitvi, na podlagi katerega se neprofitna organizacija preuredi v socialno podjetje, se mora glasiti na enako vsebino (ORA, 2022).

Poleg same vsebine akta o ustanovitvi socialnega podjetja je potrebno definirati tudi neprofitni namen, za katerega je pravna oseba pravzaprav ustanovljena. Njegova vsebina mora biti opredeljena v skladu z zakonom, iz katerega izhaja pravna organiziranost posamezne vrste pravnih oseb. Akt mora poleg tega upravičevati tudi družbeni oziroma javno koristni značaj. Definirati mora naloge socialnega podjetja kot uresničevanje dejavnosti socialnega podjetništva ter ločevati dejavnosti socialnega podjetja od ostalih dejavnosti. Določiti pa mora tudi postopek upravljanja s sredstvi in namembnost koriščenja dobička ali presežnega dohodka (SPOT, 2022).

### **3.3 Zahteve za ohranitev statusa socialnega podjetja ter obveznost poročanja**

Za ohranitev statusa socialnega podjetja mora organizacija (SPOT, 2022; ZSocP; ZSocP-A):

- pri svojem delovanju nenehno izpolnjevati načela na področju socialnega podjetništva,
- spoštovati dejstvo, da se dobiček ali presežki ne razdeljujejo,
- voditi računovodske izkaze na podlagi računovodskih standardov, ki so specifični za socialna podjetja, ter pravil, ki regulirajo računovodstvo za posamezno pravnoorganizacijsko obliko,
- poročati o družbenih učinkih.

Po dodelitvi statusa je organizacija dolžna spoštovati pogoje, saj se lahko v nasprotnem primeru status prekliče (SPOT, 2022). Skladno s pravilnikom o spremljanju delovanja socialnih podjetij mora organizacija v roku enega leta od pridobitve statusa MGRT priložiti dokumentacijo o pričetku izvajanja dejavnosti. Od leta 2019 velja tudi pravilo o poročanju glede družbenih učinkov, pridobljenih z njihovim delovanjem (ORA, 2022). Pri predložitvi letnega poročila AJPES-u mora organizacija na podlagi 22. člena za posamezno pravnoorganizacijsko obliko izkazati tudi (ZSocP; ZSocP-A):

- ločevanje prihodkov na podlagi aktivnosti socialnega podjetništva od prihodkov drugih aktivnosti ter ostalih virov z navedbo deleža glede na znesek sredstev,
- razvrstitev prihodkov oziroma odhodkov od olajšav, oprostitev ter spodbud na podlagi ZSocP ter drugih predpisov,
- seznam zaposlenih v obdobju vsaj devetih mesecev, pod pogojem, da specifičen zakon ne predpisuje drugače,
- porazdelitev prihodkovnega presežka nad odhodki glede na namen,
- obrazložitev, na kakšen način so bili uresničeni cilji socialnega podjetništva ter njegov namen – poslovno poročilo.

## **4 SOCIALNOPODJETNIŠKI POSLOVNI MODEL**

Za analizo socialnih podjetij obstoječi poslovni modeli niso nujni uporabni, saj zanje niso



prilagojeni. Za njihovo analizo so primerni tisti poslovni modeli, na podlagi katerih lahko pojasnimo rezultate in vplive socialnih podjetij, hkrati pa vključujejo osmišljanje vrednosti. Pravzaprav je koncept vrednosti v splošni ekonomiji definiran kot »menjalna vrednost« – vrednost, ki se ustvari na podlagi izmenjave med proizvajalci in potrošniki. Zanja se domneva, da jo proizvajalec ustvarja z dohodkom, potrošnik pa jo ocenjuje na podlagi koristnosti (Sparviero, 2019). Tradicionalni poslovni principi pa se po mnenju Massa, Tucci in Afuah (2017) osredotočajo zlasti na razlago vrednosti s strani ponudbe. Avtorji uporabljajo izraz »zajemanje vrednosti«, ki se uporablja za ponazarjanje funkcije in namena poslovnih modelov. Po drugi strani Arvidsson (2011) navaja izraz »vrednote«, ki se nanaša na ustvarjanje vrednosti na podlagi načel in ciljev. Slednji se v tradicionalni ekonomski teoriji ne obravnava, zato je pri snovanju tradicionalnih poslovnih modelov pogosto izključen. Povedano drugače, ker se predpostavlja, da je primarni cilj komercialnih podjetij maksimiziranje dobička, podjetja ne zasledujejo cilja maksimizacije koristnosti. Nasprotno pa je pojmovanje koncepta vrednost ključnega pomena za opredelitev in pojasnjevanje poslanstva socialnih podjetij (Sparviero, 2019).

Primer poslovnega modela, ki je usmerjen v doseganje družbene vrednosti, podajata Upward in Jones (2016). Avtorja navajata pomen izrazito trajnostnega poslovnega modela (angl. strong sustainable business model), ki vključuje postopke ustvarjanja družbene vrednosti in izničenja med deležniki v podjetju ter vrednostnih omrežij izven podjetja. Poslovni model temelji na izoblikovanju vrednot na podlagi večplastnega dobička, ki upošteva ekonomske, okoljske in družbene vidike. Vendar za uporabo poslovnih modelov ni relevantno samo pojmovanje vrednot in družbene vrednosti, ampak tudi prikaz poslovnega modela na papirju. Tovrstni poslovni modeli so predstavljeni v slikovni ali matematični obliki. Najbolj znana oblika takšne predstavitve je podjetniški poslovni okvir (angl. business model canvas) (Massa, Tucci & Afuah, 2017). Podjetniški poslovni okvir ni zasnovan zgolj za finančno poslanstvo pridobitnih organizacij, ampak tudi za organizacije, katerih poslanstvo je usmerjeno v doseganje okoljskih in družbenih problemov (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 265). Zaradi posebnega vidika poslanstva, specifičnih značilnosti priložnosti, institucionalnih ovir ter posebnih segmentov strank socialnih podjetij se je v ta namen razvil tudi socialnopodjetniški poslovni okvir (Vial, 2021).

Socialnopodjetniški poslovni okvir je v primerjavi s poslovnim okvirjem za socialna podjetja ustrežnejši, saj socialnim podjetjem in njihovim deležnikom prikazuje načine ustvarjanja družbenih vplivov (Social Innovation Lab, brez datuma). Tovrstni poslovni model upošteva tudi izzive, s katerimi se socialna podjetja soočajo zlasti pri usklajevanju ekonomskih in družbenih ciljev, poročanju o ciljih ter njihovi skladnosti z rabo virov in strategijo, vrednotenju oziroma kvantitativni analizi rezultatov ter uporabi primernih instrumentov upravljanja za uresničevanje zastavljenih vrednot in poslanstva. Socialnopodjetniški poslovni okvir je zasnovan na več načelih – nedvoumna opredelitev poslanstva in ciljev, razlikovanje med ciljnim deležniki (uporabniki) ter neciljnimi deležniki (partnerji ali ostalimi deležniki), upoštevanje načinov, na podlagi katerih so deležniki vpeti v

soustvarjanje vrednosti, ter obravnava ključnih dejavnikov upravljanja organizacije (Sparviero, 2019).

Socialnopodjetniški poslovni okvir je zasnovan iz štirinajstih elementov – štirje so enaki tistim iz poslovnega okvirja; pet je skladnih s preostalimi elementi poslovnega okvirja, ki so redefinirani tako, da so skladni s terminologijo socialnih podjetij; pet elementov pa je popolnoma novih in primernih za analiziranje socialnih podjetij (Sparviero, 2019). Elementi, prevzeti iz poslovnega okvirja so: ključni resursi (angl. key resources), ki označujejo sredstva, potrebna za izvajanje poslovnega modela; ključne aktivnosti (key activities), ki opredeljujejo dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da lahko poslovni model funkcionira; kanali (angl. channels), ki navajajo načine in sredstva za vzpostavitev komunikacije z uporabniki in deležniki; struktura stroškov (angl. cost structure), ki prikazuje nastale stroške pri izvajanju poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010). Za ustreznejšo analizo socialnih podjetij pa so na novo oblikovani naslednji elementi: predlog družbene vrednosti (angl. social value proposition), ki podobno kot predlog vrednosti v podjetniškem poslovnem okvirju opredeljuje izdelke in storitve, ki imajo vrednost za uporabnike in deležnike (v tem primeru je vrednost družbena in večplastna); neciljni deležniki (angl. non-targeted stakeholders), ki zamenjuje sklop ključna partnerstva, je usmerjen k deležnikom, ki jih aktivnosti lahko zadevajo, vendar niso stranke organizacij; stranke in koristniki (angl. customers and beneficiaries), ki se uporablja namesto segmenta kupcev, je namenjen opredelitvi segmentov, katere organizacija želi doseči; vključevanje strank in koristnikov (angl. customers and beneficiaries engagement), ki zamenjuje element odnosi s strankami, vzpostavlja dvosmerno komunikacijo s ciljnim deležniki, saj so slednji vpeti v soustvarjanje vrednosti organizacije; prejemki (angl. income), ki nadomešča element prihodki, vključuje vse vrste finančnih instrumentov, ki jih prejema pridobitne kot tudi nepridobitne organizacije, na primer pristojbine, donacije, državna nadomestila ali darila. Poslednja skupina elementov omogoča transformacijo socialnopodjetniškega poslovnega okvirja v popolnoma drugačen model od podjetniškega poslovnega okvirja, saj zajema elemente, ki so bili vključeni zaradi upoštevanja specifičnih značilnosti socialnih podjetij. Ti elementi so naslednji: vrednote poslanstva (angl. mission values), namenjene oblikovanju dolgoročnih ciljev organizacije; cilji (angl. objectives), ki so opredeljeni kot kratkoročni in konkretni; kazalniki družbenega vpliva (angl. impact measures), namenjeni ocenjevanju vrednot poslanstva, kazalniki rezultatov (angl. output measures), ki se nanašajo na ocenjevanje uresničitve ciljev; upravljanje (angl. governance), ki označuje določila, sprejeta za upravljanje poslovanja (Sparviero, 2019, str. 16–18).

Slika 1: Socialnopodjetniški poslovni okvir

<i>Upravljanje</i>			
<i>Neciljni deležniki</i>	<i>Ključni resursi</i>	<i>Kanali</i>	<i>Stranke in koristniki</i>
	<i>Ključne aktivnosti</i>	<i>Vključevanje strank in koristnikov</i>	
<i>Vrednote poslanstva</i>	<i>Predlog družbene vrednosti</i>		<i>Kazalniki družbenega vpliva</i>
<i>Cilji</i>			<i>Kazalniki rezultatov</i>
<i>Struktura stroškov</i>		<i>Prejemki</i>	

Prirejeno po Sparviero (2019).

## **5 ANALIZA PRIDOBITVE STATUSA SOCIALNEGA PODJETJA ZA ZAVOD MAVRIČNI BOJEVNIKI**

### **5.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja**

Namen raziskave v empiričnem delu zaključne strokovne naloge je analizirati možnosti in postopke pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki ter zanj zasnovati socialnopodjetniški poslovni okvir. V ta namen sem opravila tri intervjuje in krajši vprašalnik z ustanoviteljem zavoda Mavrični Bojevniki ter z ustanoviteljicama socialnih podjetij Verjamem vate in Mladinski center dravinjske doline (v nadaljevanju MCDD).

V empiričnem delu zaključne strokovne naloge podajam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja:

1. Ali je pridobitev statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki smiselna?
2. Na kakšen način lahko zavod Mavrični Bojevniki pridobi in ohrani status socialnega podjetja?
3. Kakšen socialnopodjetniški poslovni model je primeren za zavod Mavrični Bojevniki?

### **5.2 Raziskovalna metodologija**

Za namen raziskave sem primarne podatke pridobila s kvalitativno metodo. Pri tem sem uporabila individualni delno strukturirani intervju, saj je zagotovil lažje razumevanje raziskovalne problematike ter izboljšano jasnost zastavljenih vprašanj. Dodatno sem

gospoda Sotirova prosila še za izpolnitev vprašalnika z zaprtim tipom vprašanj. Za tovrstni vprašalnik sem se odločila zaradi specifičnosti tematike. S pomočjo intervjuja z ustanoviteljicama socialnih podjetij Verjamem vate in MCDD sem prejela splošno mnenje o prikladnosti slovenskega poslovnega okolja, razpoložljivosti dodatnih finančnih instrumentov, vpogled v učinke zakonodaje in pridobitev statusa socialnega podjetja s praktičnega vidika. Za analizo sta pomembna tudi intervju in vprašalnik, ki sem ju namenila ustanovitelju zavoda Mavrični Bojevniki. Želela sem ugotoviti, v kolikšni meri zavod sledi načelom socialnega podjetništva, ali obstajajo kakšne omejitve glede registracije ter kakšen je njihov obstoječi poslovni model.

Intervju, namenjen ustanoviteljicama socialnih podjetij, je obsegal 10 vprašanj odprtega tipa. Za slednje sem se odločila, ker sogovornici pri podajanju odgovorov nisem želela omejevati. Intervju z gospo Nežo Pavlič Brečko, ustanoviteljico socialnega podjetja MCDD, sem opravila 16. avgusta 2022. Naslednji dan pa sem izvedla še intervju z gospo Vesno Goršek, ustanoviteljico socialnega podjetja Verjamem vate. Naslednji intervju je bil namenjen gospodu Dejanu Sotirovu, ustanovitelju zavoda Mavrični Bojevniki. Slednji je vseboval 15 vprašanj odprtega tipa. Poleg intervjuja sem mu posredovala tudi vprašalnik, ki je obsegal 18 vprašanj. Intervju sva opravila 19. avgusta 2022. Vse intervjuje sem opravila preko telefona. Pred začetkom intervjuja sem sogovornikom predstavila tematiko zaključne strokovne naloge ter jih prosila za dovoljenje snemanja pogovora in navedbe njihovih imen. Vsi udeleženi so slednje odobrili, kar mi je olajšalo analizo podanih odgovorov. Intervjuji so v povprečju trajali 15 minut.

### **5.3 Predstavitev zavoda Mavrični Bojevniki**

Osnovni namen delovanja zavoda Mavrični Bojevniki predstavlja pomoč mladostnikom z MPH. Pri tem zavod promovira zdrav življenjski slog in drugačno mišljenje med otroci in mladino. Z izvajanjem aktivnosti v naravi mladostnike motivira, da se odmaknejo od uporabe tehnoloških naprav, ki jim danes namenijo veliko pozornosti. Prav tako mladim nudi podporo pri iskanju osebnostne samouresnitve, prepoznavanju neodkritih potencialov ter zviševanju življenjske kakovosti. Za uresničevanje zadanih ciljev zavod povezuje različno strokovno javnost s področja sodelovanja z mladimi, izobraževanja ter spodbuja sodelovanje vladnih in nevladnih organizacij (Mavrični Bojevniki, brez datuma).

Programi, zasnovani za mladino z MPH, so zaradi edinstvene naravnosti ustrezni za vse uporabnike njihovih storitev. Njihova vsebina je namenjena predvsem otrokom v obdobju predšolskega, osnovnošolskega ali srednješolskega izobraževanja ne glede na diagnozo oziroma vedenjsko motnjo. Zavod nudi naslednje storitve (Mavrični Bojevniki, brez datuma):

- Projekt Hiška: obsega konstrukcijo montažne lesene hišice, ki jo sestavi skupina otrok. Cilj programa ni izgradnja hišice, ampak medsebojno sporazumevanje in sodelovanje znotraj skupine, da bi okrepili samostojnost in timski duh posameznikov.
- Program Tabor: je primeren za vse otroke, ki zaradi sodobnih izzivov potrebujejo umik v naravo, da bi se v lagodnem okolju lahko bolje spoznali. Taborniške dejavnosti so posvečene odkrivanju narave in spoznavanju starodavnih veščin, pri čemer aktivnosti temeljijo predvsem na psihoaktivnih igrar in svetovalnih tehnikah.
- Program Gozdovnik: je namenjen družinam, pri čemer slednje nekaj noči preživijo v gozdu. Ker so družine prepuščene samostojnemu delu, člani med reševanjem nalog tesno sodelujejo, kar omogoča utrditev družinskih vezi in medsebojne komunikacije.
- Projekt Gladiator: projekt je primeren zlasti za otroke, ki veliko časa preživijo pred računalnikom, imajo težave z vzpostavitvijo socialnih stikov, so hiperaktivni ali pa se soočajo s čezmerno telesno težo. Tovrsten projekt, ki temelji na izvajanju različnih strategij, vključuje boj med dvema ekipama. Gre za pristop igrifikacije, ki otrokom omogoča, da se naužijejo adrenalina, se dobro razgibajo ter se naučijo novih veščin.
- Delavnica Če ne veš, vprašaj: predstavlja preizkušen pristop k obravnavi in reševanju tematik, ki so pri običajnem poučevanju v razredu pogosto prezrte. Je inovativna nadgradnja terenskega svetovanja, ki poteka med učenci, neposredno v učilnicah. Glavni cilj delavnice je, da strokovnjaki zavoda prvi priskočijo na pomoč, namesto da bi otroci bili primorani pomoč iskati sami.
- Svetovalnica: program zajema individualna srečanja preko telefonskih klicev, pri čemer so slednji namenjeni pregledu dilem in težav, s katerimi se srečujejo udeleženci. Strokovnjaki zavoda težave preučujejo z različnih vidikov in pri tem strankam pomagajo pri iskanju optimalnih rešitev.

## 5.4 Rezultati raziskave

### 5.4.1 Intervju z ustanoviteljicama socialnih podjetij

V okviru prvega vprašanja v intervjuju me je zanimalo, kako dolgo zavod MCDD in društvo Verjamem vate delujeta kot socialni podjetji. Gospa Goršek je dejala, da je društvo status socialnega podjetja pridobilo v letu 2015, zavod MCDD pa je po informacijah gospe Brečko slednjega pridobil v letu 2014.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na motive, ki so ustanoviteljici spodbudili za ustanovitev socialnih podjetij. Gospa Goršek je dejala, da poslanstvo društva predstavlja vključevanje oseb s posebnimi potrebami na trg dela. Zato njihov glavni motiv za ustanovitev socialnega podjetja predstavlja želja po večanju čuta pripadnosti ter sprejemanja oseb s posebnimi potrebami, ki na trgu dela težko pridobijo zaposlitev. Tako so v društvu vzpostavili delovno okolje, kjer lahko osebe s posebnimi potrebami uresničijo delovni potencial. Po navedbi gospe Brečko je zavod MCDD motiviralo ustvarjanje možnosti za zaposlovanje ranljivih

oseb, doseganje novih možnosti za napredovanje, širitev dejavnosti, ustvarjanje novih vsebin ter prejem subvencij za ustvarjena delovna mesta.

Iz obravnavane literature v teoretičnem delu je razvidno, da še obstaja manevrski prostor za izboljšave spodbudnosti poslovnega okolja za razvoj socialnih podjetij. Zato me je zanimalo, kakšen je izkustveni vidik s strani socialnih podjetnikov. Po mnenju gospe Brečko, poslovno okolje ni nič bolj (ali manj) prizanesljivo socialnim podjetjem. Pri tem poudarja, da se socialno podjetništvo v Sloveniji razvija počasi. Meni, da so potrebne izboljšave predvsem na področju dostopnosti financiranja, saj je v Sloveniji zelo malo sredstev, ki so na voljo izključno socialnim podjetjem. Gospa Goršek meni, da je s strani države potrebna dodatna pozornost, zlasti na področju zakonodaje. Ko bodo državni organi pokazali interes, da bi tovrstno področje izboljšali ter vključili tudi mnenja s prakse, gospa Goršek dodaja, da bo tudi sama pri tem z veseljem sodelovala. Prav tako meni, da managerji socialnih podjetij delo opravljajo v raznolikih okoliščinah, zaradi katerih morajo biti prilagodljivi in strpni. Istočasno se morajo socialna podjetja zavedati, da je njihovo delovanje na trgu enakovredno delovanju gospodarskih družb. Zato gospa Goršek izpostavlja, da bi bila v Sloveniji dobrodošla tudi dodatna izobraževanja o podjetniški naravnosti socialnih podjetnikov.

V okvirju četrtega vprašanja me je zanimalo, kakšne prednosti je doprinesla pridobitev statusa socialnega podjetja. Gospa Goršek navaja, da v društvu Verjame vate prednosti zaenkrat še ne vidijo. Meni, da bi lahko poslovali s statusom socialnega podjetja ali pa tudi brez. Pri tem še dodaja, da ni upravičeno pričakovati obširno finančno podporo s strani Evropske unije. Po mnenju gospe Brečko pa je pridobitev statusa omogočila predvsem izvajanje novih vsebin. Poleg tega dodaja, da so v preteklosti obstajale finančne spodbude, ki so omogočale zagon socialnih podjetij. Meni, da se je zaradi tega veliko podjetnikov odločilo za ustanovitev socialnega podjetja.

Zanimalo me je tudi, kakšne so izkušnje ustanoviteljic pri formalni ustanovitvi socialnih podjetij. Gospa Goršek je dejala, da so prvo in zaenkrat še edino socialno podjetje v Domžalah. Društvu ni bilo potrebno oddati dodatne dokumentacije, saj je bila oddana vloga popolna. Postopek ustanovitve ni bil zapleten, zato so status socialnega podjetja prejeli hitro. Prav tako gospa Goršek dodaja, da je društvo izpolnjevalo vse pogoje upravičenost pridobitve statusa, saj njihovo poslanstvo predstavlja delo z invalidi, pri čemer zaposlujejo več kot 30 % tovrstnega kadra. Za ustanovitev socialnega podjetja MCDD so po podatkih gospe Brečko najprej morali spremeniti statut, saj zavod obstaja že od leta 2009. V statut so vnesli spremembo o tem, da bodo pričeli delovati v skladu z ZSocP, vključili pa so tudi potrebne spremembe členov. Statut so potrdili na Svetu zavoda in ga nato posredovali na sodni register.

Z naslednjim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšne spremembe je doprinesla uvedba ZSocP-A v letu 2018. Ker sta obe organizaciji status socialnega podjetja prejeli pred letom 2018, sem zastavila tudi vprašanje glede primerjave ZSocP z njegovo spremembo in

dopolnitvijo v letu 2018. Hkrati me je zanimalo, kakšne so izkušnje uporabe zakona v praksi ter ali obstajajo možnosti za izboljšave. Po mnenju gospe Goršek, je primarni cilj delovanja socialnih podjetij ustvarjanje družbenih učinkov. Pri tem poudarja, da morajo socialni podjetniki takšno miselnost tudi začitati, pri tem pa delovati pošteno in v skladu z interesi družbe. Če bi se podjetniki slednjega držali, potem ni nikakršnih problemov za delovanje v okviru zakona. Pri vprašanju glede primerjave zakonov mi je gospa Goršek odgovorila, da se s tem ni preveč ukvarjala. Pri tem dodaja, da bi bilo sicer poznavanje sprememb dobrodošlo, ampak svoj čas raje namenja osebam, ki jo potrebujejo – osebam s posebnimi potrebami. Poleg tega gospa Goršek ponovno omeni, da bi morala vlada pri sestavi zakonov upoštevati tudi mnenje ljudi, ki se s socialnim podjetništvom ukvarjajo tudi v praksi. Gospa Brečko meni, da so bile spremembe v okvirju ZSocP-A pozitivne. Pri tem pa ni podala komentarja glede primerjave ZSocP in ZSocP-A, saj ju ni pregledala dovolj natančno. Gospa Brečko se pridružuje mnenju gospe Goršek, da je zakonodajo potrebno spremljati ter upoštevati mnenja tistih, ki se s tem dejansko v praksi ukvarjajo. Gospa Brečko poudarja, da ko bo zakon »uporaben« oziroma »praktičen«, bo najbolje služil svojemu namenu.

V sklopu naslednjega vprašanja me je zanimalo, ali ustanoviteljici za kritje stroškov uporabljata tudi dodatne vire financiranja, ki so v Sloveniji in Evropski uniji na voljo socialnim podjetjem. Poleg tega sem želela izvedeti njuno mnenje glede razpoložljivosti in dostopnosti virov financiranja. Gospa Goršek je dejala, da društvo Verjamem vate dostopa do dodatnih virov financiranja (predvsem s strani Evropske unije), vendar so bili ti zneski manjši, kot so sprva pričakovali. Mednje sodijo: proračunska sredstva občine Domžale; sredstva MDDSZEM; subvencije za udeležence učnih delavnic (katere so sofinancirane s strani Evropskega socialnega sklada, deloma pa iz slovenskega proračuna); različni razpisi na ravni države, katere podpira Evropski sklad za regionalni razvoj in Evropski socialni sklad. Pri tem dodaja, da je dostop do dodatnih virov nekoliko omejen, saj ni veliko virov, ki bi bili namenjeni izključno socialnim podjetjem. Gospa Brečko mi je zaupala, da društvo MCDD uporablja dodatne vire financiranja, saj tako omogočijo nove zaposlitve, nove vsebine ali pa nadgrajujejo obstoječe. Omeni, da dostopajo samo do virov, ki so namenjeni mikro, malim in srednje velikim podjetjem.

V nadaljevanju sem želela poizvedeti, ali v organizaciji merijo družbene učinke ter kakšne indikatorje oziroma merila pri tem uporabljajo. Gospa Goršek je dejala, da družbenega učinka ne merijo. Društvo Verjamem vate se nenehno razvija ter z vsakim mescem v delo vključuje vse več oseb s posebnimi potrebami. Delujejo transparentno, pri tem pa jih podpira vse večji krog ljudi, ki se zaveda njihovega poslanstva. Za gospo Goršek je glavno merilo, da so uporabniki njihovih storitev zadovoljni, kar tudi sami večkrat potrdijo. Gospa Brečko pa komentira, da družbene učinke merijo preko vsebin, ki jih uresničujejo – izvajajo lastne evalvacije ter lastne evidence. Poleg tega seštevajo tudi opravljene vsebine ter število delovnih ur. Na takšen način lahko ocenijo učinke na družbo.

Na koncu sem ustanoviteljici vprašala, kaj bi svetovali posameznikom, ki razmišljajo o pridobitvi statusa socialnega podjetja. Gospa Goršek svetuje, da je najprej potrebno oblikovati strategijo in določiti kaj podjetje želi početi. Nato lahko na podlagi tega preverijo, ali izpolnjujejo vse pogoje za delovanje na področju socialnega podjetništva. Nikakor pa ne obratno – najprej želja »ustvaril bom socialno podjetje«, šele nato pa opredelitev dejavnosti. Gospa Goršek poudarja, da to ni izvedljivo, zato pogosto ostane samo pri razmišljanju. Gospa Brečko svetuje, da v kolikor organizacije delujejo družbeno odgovorno, bi bila pridobitev statusa socialnega podjetja dobrodošla. Pri tem dodaja, da v kolikor ideja podjetnikov ni »podjetniška« oziroma menijo, da je socialno podjetje nekaj drugega kot podjetje, ne obstajajo možnosti za uspešno poslovanje.

#### 5.4.2 Intervju z ustanoviteljem zavoda Mavrični Bojevniki

Pri prvem vprašanju me je zanimalo, kaj je gospoda Sotirova motiviralo za ustanovitev zavoda Mavrični Bojevniki. Meni, da so otroci z ADHD v družbi velikokrat označeni kot »moteči«, saj imajo vedenjsko motnjo, ki se v družbi zelo izraža. Verjame, da če bi se ti otroci rodili v nekem plemenu, bi lahko svojo motnjo uporabili kot prednost. V zavodu se osredotočajo na otrokove prednosti in ne na njegove slabosti. Poudarja, da imajo ti otroci izjemne potencialne. Gospod Sotirov omeni, da na trgu sicer obstajajo zdravila za ADHD, vendar pa slednja rešujejo simptomatiko, pri tem pa ne odpravljajo vzroka. Zato so v zavodu želeli ustvariti pristope, ki imajo pozitivne učinke. Meni, da je, kljub 50 % možnosti za uspeh, drugačen pristop zdravljenja še vedno boljši, kot dajanje nevarnih zdravil otroku.

Zanimalo me je tudi, kakšno je poslanstvo zavoda Mavrični Bojevniki. Gospod Sotirov meni, da so otroci z motnjo ADHD pogosto agresivni in težko brzdajo svojo jezo, po drugi strani pa v sebi nosijo veliko potencialov. Po njegovi navedbi je glavno poslanstvo zavoda, da odkrijejo potencialne otrok ter jih usmerjajo, da pozabijo na svojo »stigma«. Želi, da se otroci zavedajo, da so nekaj posebnega, kar pa lahko v zavodu Mavrični Bojevniki tudi izkažejo.

V nadaljevanju sem želela poizvedeti, kakšni so kratkoročni in dolgoročni cilji zavoda Mavrični Bojevniki. Zanimalo me je tudi, če se pri uresničevanju ciljev srečujejo s kakšnimi ovirami. Gospod Sotirov mi je zaupal, da se v zadnjih treh letih srečujejo s težavami, ker težko sledijo povpraševanju. V letošnjem letu se je na tabor prijavilo kar 500 otrok, sprejmejo pa jih lahko samo 2 skupini po 25. Tako so prisiljeni uporabiti princip »kdor prvi pride, prvi melje«. Še posebej mu je žal za otroke, ki so se tabora že večkrat udeležili, in jim je pomagal v tolikšni meri, da niso potrebovali zdravil. V zavodu si želijo, da bi lahko sprejeli 100 otrok, vendar po mnenju gospoda Sotirova to ni mogoče, saj ti otroci potrebujejo veliko pozornosti, prostovoljcev pa primanjkuje. Zavod deluje predvsem na principu prostovoljstva, imajo pa zgolj enega zaposlenega, ki prejema minimalno plačo. S prihodki od prodaje storitev ne uspejo pokriti plače zaposlenega, kar je po mnenju gospoda Sotirova »absurd«. Zaveda se, da zavod ne more vključevati samo prostovoljcev. Po njegovem



mnenju so dodatne zaposlitve ter pomoč strokovnjakov nujne. Da bi slednje lahko uresničili, potrebujejo dodatne vire financiranja. Zato je njihov cilj, da pridobijo ustrezna finančna sredstva, ki bi omogočila zaposlitev ustreznih strokovnjakov. V zavodu si v prihodnosti prizadevajo razširiti kapacitete tabora, izboljšati kakovosti izvajanja storitev, okrepiti sodelovanja s partnerji, vzpostaviti sodelovanja tudi s tujimi organizacijami in spodbujati raziskovanja na področju MPH med mladimi.

V nadaljevanju sem zastavila 10 vprašanj, ki so se navezovala na obstoječ poslovni model zavoda Mavrični Bojevniki. Najprej sem želela izvedeti, kakšen je njihov prihodkovni in stroškovni tok ter kateri so ključni viri za delovanje zavoda. Gospod Sotirov je dejal, da največ prihodkov ustvarijo z izvajanjem programov – najbolj dobičkonosen je program Tabor, sledita programa Gozdovnik in Gladiator. Sredstva pridobijo tudi z donacijami, ki jih posredujejo davčni zavezanci in lokalne skupnosti. Nekaj sredstev pa pridobijo na podlagi sponzorstva z Mestno občino Novo mesto in sodelovanja s podjetjem Biofield Care. Po navedbi gospoda Sotirova se pri poslovanju pojavljajo stroški inventarja, pripomočkov, komunalnih storitev, zavarovanja, usposabljanja prostovoljcev ter ostalih storitev. Pri tem izpostavlja, da so za njihovo delovanje ključni človeški pa tudi finančni viri.

Nato sem želela izvedeti, katere bistvene aktivnosti izvajajo v zavodu, s katerimi partnerji pri tem sodelujejo ter po čem se aktivnosti razlikujejo od konkurenčnih. Gospod Sotirov navaja, da v zavodu ponujajo pester sortiment storitev. Mednje sodijo programi Tabor, Gozdovnik in Če ne veš, vprašaj; projekta Gladiator in Hiška; terapevtska srečanja za otroke z MPH in njihovim družinam; različna predavanja na temo MPH-ja; naravoslovni teden za osnovnošolske otroke; strokovne konference na tematiko MPH-ja. Pri organizaciji strokovnih konferenc sodelujejo z Medicinsko fakulteto v Ljubljani in različnimi strokovnjaki s področja zdravstva. Sklenjeno pa imajo tudi partnersko sodelovanje s podjetjem Biofield Care in Čebelarsko zvezo Slovenije ter sponzorstvo z Mestno občino Novo mesto. Poudarja, da je zavod edina organizacija v slovenskem prostoru, ki uporablja tako širok pristop pri reševanju problematike otrok z MPH-jem. Ne osredotočajo se samo na otroke, ampak tudi na njihove družine ter celotno okolje. Z izvajanjem programov iščejo skrite talente otrok ter jim pomagajo, da odkrijejo »bojevnika« v sebi.

V okviru naslednjih treh vprašanj me je zanimalo, kdo so ključni segmenti kupcev, preko katerih kanalov jih dosega in ali uporabljajo dvosmerno komunikacijo s svojimi strankami. Gospod Sotirov je dejal, da so storitve zavoda Mavrični Bojevniki tako široke, da niso namenjene izključno otrokom z MPH. Storitve so namenjene vsem otrokom, tudi tistim, ki vedenjskih motenj nimajo. Segmente kupcev dosežejo preko ciljno-usmerjenega angažiranja na družbenih medijih, spletnega trženja, udejstvovanja v medijih, spletne strani ter sodelovanja z različnimi organizacijami. Pri tem uporabljajo tudi dvosmerno komunikacijo s svojimi strankami, saj jih obravnavajo kot glavni člen pri snovanju in izboljševanju svojih storitev. Pozorni so na želje otrok, saj po njihovi potrebi programe tudi prilagodijo. Meni,

da je dvosmerna komunikacija bistvenega pomena, saj zavod gradi na vzpostavljanju dolgoročnih odnosov in zvestobe.

V zadnjem delu intervjuja sem želela izvedeti, kaj ustanovitelja motivira k ustanovitvi socialnega podjetja ter zakaj tega doslej še ni storil. Gospod Sotirov je dejal, da o pridobitvi statusa socialnega podjetja razmišljajo že nekaj časa. Meni, da bi jim status socialnega podjetja lahko služil kot blagovna znamka. Nudil bi jim »dokazilo«, da je glavni namen zavoda reševanje problematike otrok z vedenjskimi motnjami in ne ustvarjanje dobička. Poleg tega pa jih v zadnjem času motivira tudi možnost, da bi lahko pridobili dodatna finančna sredstva, ki jih močno potrebujejo. Dodaja, da se za pridobitev statusa socialnega podjetja še niso odločili zaradi pomanjkanja časa za pregled postopkov in relevantne zakonodaje.

Gospodu Sotirovu pa sem posredovala tudi krajši vprašalnik, na podlagi katerega sem želela izvedeti v kolikšni meri zavod sledi načelom socialnega podjetništva ter ali obstajajo kakšne omejitve glede registracije. Po navedbi gospoda Sotirova, zavod Mavrični Bojevniki ni ustanovljen z namenom pridobivanja dobička, deluje v korist širše skupnosti, njegove odločitve sprejemajo vsi člani zavoda, pri čemer vključujejo tudi deležnike, njegovo upravljanje je avtonomno in deluje predvsem po načelu prostovoljstva. Ugotovila sem, da zavod deluje kot *de facto* socialno podjetje, saj izpolnjuje vsa načela socialnega podjetništva. Prav tako ne obstajajo omejitve glede registracije, saj ustanovitelj ni član politične stranke, zavod ni v postopku spremembe temeljnega akta ali akta o ustanovitvi, ima poravnane vse davčne obveznosti in se ne nahaja v postopku prisilne poravnave ali likvidacije. Zaradi tega zaključujem, da ni nikakršnih ovir za pridobitev statusa socialnega podjetja.

## **5.5 Socialnopodjetniški poslovni okvir zavoda Mavrični Bojevniki**

Pri ustanovitvi socialnega podjetja je pomembno, da zavod Mavrični Bojevniki pripravi tudi primeren načrt za svoje prihodnje poslovanje. V ta namen sem oblikovala poslovni model, ki bi zavodu Mavrični Bojevniki lahko služil kot smernica za prihodnost. Odločila sem se za uporabo socialnopodjetniškega poslovnega okvirja, ki s pomočjo vizualnega opisa zagotavlja preprosto razumevanje posameznih komponent in jasen pregled na vse ključne sestavine poslovnega modela. S pomočjo intervjuja z ustanoviteljem zavoda Mavrični Bojevniki sem odkrila, kakšen je njihov obstoječi poslovni model. Določene elemente, ki odražajo značilnosti socialnega podjetja sem dopolnila na podlagi lastnih ugotovitev, ki sem jih pridobila s študijo strokovne in znanstvene literature. Pri tem so mi pomagali tudi izsledki intervjujev z ustanoviteljicama socialnih podjetij. Tako sem lahko oblikovala socialnopodjetniški poslovni okvir, ki ga predstavljam v tabeli 2.

Tabela 2: Socialnopoljetniški poslovni okvir zavoda Mavrični Bojevniki

<b>Upravljanje</b>			
Statut zavoda Mavrični Bojevniki, Zakon o zavodih, Zakon o socialnem podjetništvu			
<p><b>Neciljni deležniki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biofield Care</li> <li>- Čebelarska zveza Slovenije</li> <li>- Mestna občina Novo mesto</li> </ul>	<p><b>Ključni viri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Človeški viri</li> <li>- Finančni viri</li> </ul>	<p><b>Kanali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Družbena omrežja</li> <li>- Spletno trženje</li> <li>- Udejstvovanje v medijih</li> <li>- Spletna stran</li> <li>- Sodelovanje z organizacijami</li> </ul>	<p><b>Stranke in koristniki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otroci</li> <li>- Mladostniki</li> </ul>
	<p><b>Ključne aktivnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabor</li> <li>- Gozdovnik</li> <li>- Hiška</li> <li>- Terapevtska srečanja</li> <li>- Če ne veš vprašaj</li> <li>- Naravoslovni teden</li> <li>- Strokovne konference</li> </ul>	<p><b>Vključevanje strank in koristnikov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upoštevanje želja strank</li> <li>- Personalizacija programov</li> </ul>	
<p><b>Vrednote poslanstva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Širitev kapacitet tabora</li> <li>- Izboljšanje kakovosti storitev</li> <li>- Okrepitev sodelovanja s partnerji</li> <li>- Sklenitev partnerstva s tujimi organizacijami</li> </ul>	<p><b>Predlog družbene vrednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Širok pristop reševanja otrok z MPH</li> <li>- Promocija zdravega načina življenja</li> <li>- Pomoč pri samorealizaciji</li> </ul>	<p><b>Kazalniki družbenega vpliva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacitete tabora</li> <li>- Zadovoljstvo strank</li> <li>- Število partnerstev (domaćih in tujih)</li> </ul>	
<p><b>Cilji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pridobitev dodatnih finančnih sredstev</li> <li>- Zaposlitev strokovnjakov</li> </ul>		<p><b>Kazalniki rezultatov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Število prijav na aktivnosti</li> <li>- Prejemki</li> <li>- Število zaposlitev</li> </ul>	
<p><b>Struktura stroškov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventar</li> <li>- Pripomočki</li> <li>- Komunalne storitve</li> <li>- Plača zaposlenega</li> <li>- Usposabljanja</li> <li>- Ostale storitve</li> </ul>		<p><b>Prejemki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihodki iz storitev</li> <li>- Donacije</li> <li>- Sponzorstvo</li> <li>- Subvencije za zaposlene</li> <li>- Sredstva MDDSZEM</li> <li>- Razpisi</li> </ul>	

Vir: lastno delo.

## 5.6 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Pri iskanju ustanoviteljev socialnih podjetij, ki bi bili pripravljene sodelovati v intervjuju, sem imela precej težav. Kontaktirala sem kar petnajst ustanoviteljev, vendar se večina od njih ni odzvala pozitivno. Po številnih zavrnitvah sem naposled prejela odgovor od gospe Brečko in gospe Goršek, za kar sem jima zelo hvaležna. Poleg tega sem nameravala izvesti tudi intervju z uporabniki storitev zavoda Mavrični Bojevniki. Gospoda Sotirova sem prosila, če bi mi lahko posredoval podatke o strankah zavoda Mavrični Bojevniki. Zaradi strahu pred razkritjem zaupnih podatkov z menoj ni hotel deliti željenih informacij, kar je preprečilo izvedbo intervjuja. Odločitev spoštujem. Menim, da obstajajo priložnosti za nadaljnjo raziskovanje. Lahko bi se pripravil tudi načrt o merjenju družbenih učinkov ali podrobni analizi virov financiranja zavoda Mavrični Bojevniki. Prav tako obstaja še velik maneverski prostor za raziskovanje razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji.

### SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bila analiza možnosti pridobitve statusa socialnega podjetja ter predlog socialnopodjetniškega poslovnega modela za zavod Mavrični Bojevniki. Na podlagi študija literature v teoretičnem delu in izvedenih intervjujev v empiričnem delu mi je slednje tudi uspelo. V teoretičnem delu sem raziskala postopke za registracijo in pogoje za ohranitev statusa socialnega podjetja. Z raziskavo pa sem izvedela, s kakšnimi težavami se soočajo v zavodu Mavrični Bojevniki. To mi je tudi pomagalo ugotoviti spodbude za pridobitev statusa socialnega podjetja. S pomočjo ustanovitelja Mavričnih Bojevnikov sem lahko oblikovala tudi poslovni okvir socialnega podjetja, ki ga bo zavod potreboval za delovanje kot socialno podjetje.

Na podlagi analize v teoretičnem delu in rezultatov intervjujev z ustanoviteljicama socialnih podjetij ugotavljam, da se socialno podjetništvo v slovenskem prostoru razvija počasi, saj posamezni okvirji razvoja v primerjavi z ostalimi evropskimi državami še niso dosegli optimalne razsežnosti. Ustanoviteljici socialnih podjetij menita, da obstajajo vrzeli na področju dostopnosti virov financiranja. Poudarjata, da ni na voljo veliko virov, ki bi bili namenjeni izključno socialnim podjetjem. Poleg tega bi bile dobrodošle spremembe zakonodajnega okvirja. Nacionalni organi bi lahko pri pripravi zakonodaje upoštevali tudi stališča socialnih podjetnikov, ki se s tem srečujejo v praksi. Uporaba zakonodaje bi tako postala »praktična« in enostavnejša za uporabo. Kljub temu pa obstajajo optimistični obeti, saj so državne institucije v zadnjem desetletju občutno prispevale k razvoju in prepoznavnosti socialnih podjetij v slovenskem prostoru.

Tovrstno priložnost je prepoznal tudi zavod Mavrični Bojevniki, saj se ustanovitelj slednjega zanima za pridobitev statusa socialnega podjetja. V empiričnem delu zaključne strokovne naloge predstavljam raziskovalno analizo, kjer sem obravnavano literaturo povezala z izsledki izvedenih intervjujev. Na podlagi intervjuja z ustanoviteljem zavoda Mavrični

Bojevniki ugotavljam, da je pridobitev statusa socialnega podjetja smiselna. Zavod izpolnjuje načela socialnega podjetništva, saj je njihovo poslanstvo usmerjeno v zagotavljanje družbene vrednosti. Izpolnjuje tudi načela socialnega podjetništva, ki tvorijo jedro dejavnosti socialnih podjetij.

Menim, da postopek registracije socialnega podjetja ne bi bil zahteven, saj zavod nima nikakršnih omejitev. V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge predstavljam postopke, kako lahko zavod Mavrični Bojevniki pridobi in ohrani status socialnega podjetja. Po besedah gospe Goršek je postopek ustanovitve preprost, če je predložena dokumentacija popolna. Gospa Brečko poudarja, da so najprej potrebne spremembe statusa, v kolikor je to potrebno. Ker je tudi sama ustanoviteljica zavoda, Mavričnim Bojevnikom svetuje, naj status najprej pošljejo Svetu zavoda. Ko slednji statut potrdi, ga lahko pošljejo v sodni register.

Spoznala sem, da se zavod Mavrični Bojevniki trenutno nahaja v kritičnem položaju. Če ustanovitelju ne bo uspelo pridobiti dodatnih sredstev, bo morda prisiljen zavod zapreti. Potrebujemo dodatno osebje, saj ne morejo zadostiti povpraševanju. Zato menim, da bi bila lahko pridobitev statusa socialnega podjetja hkrati tudi rešitev. S pridobitvijo statusa socialnega podjetja, bi zavod lahko dostopal do dodatnih denarnih sredstev in subvencij za delovna mesta, kar bi jim omogočilo zaposlitve strokovnega osebja. Povečali bi tudi svojo prepoznavnost na trgu, kar bi jim lahko omogočilo navezovanje novih partnerstev.

Zaključno strokovno nalogo zaključujem z mislijo gospe Goršek, ko sem jo prosila za nasvet podjetnikom, ki želijo ustanoviti socialno podjetje: »Podjetnik, ki se odloči za socialno podjetništvo ima družbeni interes, da je uspešen mora delati s srcem. Začetek je težak, poln izzivov in nejasnosti. Če prevlada socialni vzgib in mu uspe zgraditi dobre temelje (zaupanje), počasi ustvari socialni kapital, ki je bistven za dobro poslovanje. Menim, da je ključnega pomena pri nastajanju socialnega podjetja učinkovito vodenje in sposobnost podjetnika, da to zadevo pripelje do cilja«.

## LITERATURA IN VIRI

1. AJ PES. (2022). *Poslovni register Slovenije: poročila*. Pridobljeno 3. avgusta 2022 iz [https://www.ajpes.si/Registri/Poslovni\\_register/Porocila#](https://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila#)
2. Arvidsson, A. (2011). General Sentiment: How Value and Affect Converge in the Information Economy. *The Sociological Review*, 59(29), 39–59. doi: 10.1111/j.1467-954X.2012.02052.x
3. Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
4. Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, B., Nogales, R. & Carini, C. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. *Publications Office of the European Union*. doi: 10.2767/567551

5. Brodnjak, U. (2014). *Skladi za namene financiranja socialnih podjetij v Republiki Sloveniji – pregled stanja*. Pridobljeno 13. julija 2022 iz [http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/2015/03/SKLADI-ZA-FINANCIRANJE-SOCIALNIH-PODJETIJ-V-RS-pregled-stanja\\_julij-2014.pdf](http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/2015/03/SKLADI-ZA-FINANCIRANJE-SOCIALNIH-PODJETIJ-V-RS-pregled-stanja_julij-2014.pdf)
6. Certo, T. & Miller, T. (2008). Social Entrepreneurship: Key issues and Concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271. doi: 10.1016/j.bushor.2008.02.009
7. Cruder, V., Grusova, C., Horvat, R., Horvat, S., Tratnjek, K., Hozjan, M., Mandah, G., Piranio, P., Salerno, N., Provenzano, M., Condom, N., Bone, A. & Maraux, M. (2016). *Moja ideja, moja prihodnost: prvi koraki v socialno podjetništvo*. Pridobljeno 4. avgusta 2022 iz [https://www.myideamyfuture.com/data/attachment/fba7b60b15f0b26aa5b56b8f378a0b1b4092ed23/1530107390MOJA\\_IDEJA\\_MOJA\\_PRIHODNOST\\_prvi\\_koraki\\_v\\_socialno\\_podjetni\\_tvo.pdf](https://www.myideamyfuture.com/data/attachment/fba7b60b15f0b26aa5b56b8f378a0b1b4092ed23/1530107390MOJA_IDEJA_MOJA_PRIHODNOST_prvi_koraki_v_socialno_podjetni_tvo.pdf)
8. Dufour, B. (2015). *State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context*. Pridobljeno 3. avgusta 2022 iz <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01458730>
9. Emmerson, J. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. Dallas: The Roberts Foundation
10. European Investment Fund. (2022). *EaSI-Guarantee Financial Instrument Signatures as of 30/06/2022*. Pridobljeno 15. julija 2022 iz [https://www.eif.org/what\\_we\\_do/microfinance/easi/easi-signatures.pdf](https://www.eif.org/what_we_do/microfinance/easi/easi-signatures.pdf)
11. European Commission. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions*. Pridobljeno 14. julija 2022 iz: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:SL:PDF>
12. GOV. (2022). *Socialno podjetništvo*. Pridobljeno 14. julija 2022 iz <https://www.gov.si teme/socialno-podjetnistvo/>
13. Haarich, S., Holstein, F., Spule, S., Galera, G. & Franchini, B. (2020). Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its Follow-up Actions: final report. *European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*. doi: 10.2767/463497
14. Impact group. (2022). *Naložbe – vlaganja v družbo*. Pridobljeno 13. julija 2022 iz <https://sklad05.si/nameni?stran=1>
15. Interreg. (brez datuma). *Finance4SocialChange: Leveraging Finance 4 positive Social Change*. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://www.interreg-danube.eu/approved-projects/finance4socialchange>
16. Kovačič, V. (2019). Socialno podjetništvo – razvojna možnost ali konkurenčna priložnost? *Journal of Innovative Business and Management*, 3(1).
17. Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.002

18. Massa, L., Tucci, C. L. & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. doi: 10.5465/annals.2014.0072
19. Mavrični Bojevniki. (brez datuma). *Učimo in se učimo*. Pridobljeno 8. avgusta 2022 iz <http://mavricnibojevniki.org/si/>
20. Mclean, M. & Peredo, A. M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. doi: 10.1016/j.jwb.2005.10.007
21. Nared, J., Polajnar Horvat, K. & Razpotnik Visković, N. (2015). *Globalni izzivi in regionalni razvoj*. Ljubljana: Založba ZRC
22. Nyssens, M. (2007). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge
23. OECD. (2021). Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy: OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2021/05. doi: 10.1787/20794797
24. OECD. (2022). Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in Slovenia: In-depth policy review. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2022/02. doi: 10.1787/8ea2b761-en
25. OPSI. (2022). *Evidenca socialnih podjetij*. Pridobljeno 7. julija 2022 iz <https://podatki.gov.si/dataset/evidenca-socialnih-podjetij>
26. ORA. (2022). *Socialno podjetništvo*. Pridobljeno 18. julija 2022 iz <https://www.ora.si/index.php/socialno-podjetnistvo/>
27. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
28. Petkovič, L. (2020). *Socialno podjetništvo raste, a pod EU povprečjem*. Pridobljeno 5. julija 2022 iz [https://www.sent.si/?m\\_id=novice&n\\_id=913&t=Socialno\\_podjetni%C5%A1tvo\\_raste%2C\\_a\\_pod\\_EU\\_povpre%C4%8Djem](https://www.sent.si/?m_id=novice&n_id=913&t=Socialno_podjetni%C5%A1tvo_raste%2C_a_pod_EU_povpre%C4%8Djem)
29. Polačkova, Z. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Slovakia. *Publications Office of the European Union*. doi: 10.2767/902264
30. Rakar, T. & Kolarič, Z. (2019). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Slovenia. *Publications Office of the European Union*, 39(1), doi: 10.2767/203806
31. Sens network. (brez datuma). *Analiza socialnega podjetništva v Sloveniji*. Pridobljeno 9. julija 2022 iz <http://sens-network.com/wp-content/uploads/2020/11/Analysis-of-social-entrepreneurship-in-Slovenia-slovenian-version.pdf>
32. Social Innovation Lab. (brez datuma). *Social Business Model Canvas: What it is and how to use it*. Pridobljeno 3. avgusta iz <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/>

33. Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(1). doi: 10.1080/19420676.2018.1541011
34. Spear, R., Galera, G., Noya, A. & Clarence, E. (2010). Improving Social Inclusion at the Local Level Through the Social Economy: Report for Slovenia, *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2010/16. *OECD Publishing*. doi: 10.1787/5kg0nvfx2g26-en
35. SPOT. (2022). *Socialno podjetje*. Pridobljeno 18. julija 2022 iz <https://spot.gov.si/sl/teme/socialno-podjetje/>
36. SPS. (brez datuma). *Finančne spodbude*. Pridobljeno 13. julija 2022 iz <https://www.podjetniskisklad.si/>
37. SRRS. (2022). *Podjetništvo (B)*. Pridobljeno 17. julija 2022 iz <https://www.srrs.si/programi-spodbud/podjetnistvo-b/>
38. Stritar, T. & Pipan, D. (2015). *Podjetniški priručnik z delovnim zvezkom za socialne podjetnike: od ideje do socialnega podjetja z družbenim učinkom*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.
39. Šporar, P., Munda, M., Lužar Šajt, D., Kuhar, A., Karničnik, M. & Babič, K. (2018). *Country report on sesupport services and networking initiatives in Slovenia*. Pridobljeno 8. julija 2022 iz [http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/Country\\_report\\_SE\\_support.pdf](http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/Country_report_SE_support.pdf)
40. Terziev, V., Stoeva, T., Bencheva, N. & Georgiev, M. (2020). Developing Social Entrepreneurship in the EU: A Cross-Country Analysis. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 6(16). doi: 2139/ssrn.3603159
41. Upward, A. & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123. doi: 10.1177/1086026615592933
42. Vial, V. (2021). A Business Model Canvas for Social Enterprises. *Sains Humanika*, 8(1/2). doi: 10.11113/sh.v8n1-2.825
43. Zirnstein, E. & Bratkovič Kregar, T. (2014). Socialno podjetništvo v Sloveniji: pravni in ekonomski vidiki. *LeXonomica*, 6(2), 157-172.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Protokol za intervju številka 1**

### **PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Anja Žibret (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Zaporedna številka intervjuja: \_\_\_\_\_

Datum in ura intervjuja:

\_\_\_\_\_

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu):

\_\_\_\_\_

Ime in priimek intervjuvanca:

\_\_\_\_\_

Tip intervjuvanca (socialni podjetnik, ustanovitelj zavoda, uporabnik): \_\_\_\_\_

Druge opombe:

\_\_\_\_\_

Lepo pozdravljeni.

Sem Anja Žibret, študentka smeri Bančni in finančni management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V zaključni strokovni nalogi analiziram možnost pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki.

Pogovor bo potekal predvidoma 15 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan, objavljeni bodo le izseki intervjuja. Ali se strinjate, da objavim vaše ime?

Dovoli objavo imena:    DA            NE

Dovoli snemanje:        DA            NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

\_\_\_\_\_

## Opomnik (okvirna vprašanja)

1. Kako dolgo že poslujete kot socialno podjetje?
2. Kaj vas je motiviralo za pridobitev statusa socialnega podjetja?
3. Ali menite, da je poslovno okolje za razvoj socialnih podjetij v Sloveniji spodbudno? Katere spremembe bi bile po vašem mnenju potrebne?
4. Katere so glavne prednosti, ki vam jih je doprinesel status socialnega podjetja? Ali so se s pridobitvijo statusa pojavila tudi dodatna tveganja?
5. Kako s formalnega vidika izgleda ustanovitev socialnega podjetja? Kakšne so vaše izkušnje?
6. Kaj menite o Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A) iz leta 2018? Je zakon omogočil pozitivne spremembe glede na Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) iz leta 2011?
7. Ali glede na vaše izkušnje iz prakse opazite kakšne pomanjkljivosti ZSocP in ZSocP-A oziroma menite, da bi lahko določene stvari poenostavili?
8. Ali uporabljate dodatne vire financiranja, ki so v Sloveniji in Evropski uniji na voljo socialnim podjetjem? Katere? Menite, da je na voljo dovolj različnih virov financiranja?
9. Na podlagi katerih indikatorjev ali orodij merite družbeni učinek socialnega podjetja? Ali je merjenje le-tega zapleteno?
10. Kaj bi svetovali posameznikom, ki razmišljajo o pridobitvi statusa socialnega podjetja?

## Priloga 2: Intervju številka 1

### PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Anja Žibret (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 1

Datum in ura intervjuja: 16. 8. 2022, 9:00

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 9:11

Ime in priimek intervjuvanca: Neža Brečko

Tip intervjuvanca (socialni podjetnik, ustanovitelj zavoda, uporabnik): Socialna podjetnica

Druge opombe: Intervju se je izvedel preko telefona.

Lepo pozdravljeni.

Sem Anja Žibret, študentka smeri Bančni in finančni management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V zaključni strokovni nalogi analiziram možnost pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki.

Pogovor bo potekal predvidoma 15 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan, objavljeni bodo le izseki intervjuja. Ali se strinjate, da objavim vaše ime?

Dovoli objavo imena: DA NE

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

---

---

---

## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kako dolgo že poslujete kot socialno podjetje?**

Od leta 2014.

### **2. Kaj vas je motiviralo za pridobitev statusa socialnega podjetja?**

Možnosti za napredek, razširitev dejavnosti, možnosti vključevanja ranljivejših oseb, subvencije za delovna mesta, nove vsebine.

### **3. Ali menite, da je poslovno okolje za razvoj socialnih podjetij v Sloveniji spodbudno? Katere spremembe bi bile po vašem mnenju potrebne?**

Menim, da poslovno okolje ni nič bolj (ali manj) naklonjeno socialnim podjetjem. Vsako podjetje mora ravnati podjetno, saj drugače preneha obstajati. Socialno podjetništvo se v Sloveniji razvija zelo počasi, še posebej bi bile potrebne spremembe na področju financiranja socialnih podjetij, saj ni veliko sredstev, ki bi bila namenjena samo socialnim podjetjem.

### **4. Katere so glavne prednosti, ki vam jih je doprinesel status socialnega podjetja?**

Prednosti so nove vsebine, ki jih lahko izvajamo, če smo uspešni na kakšnem takšnem razpisu. V preteklosti so bile določene finančne spodbude, ki so omogočale zagon (isto kot pri ostalih drugih pravnih subjektih), zaradi česar se je veliko podjetnikov odločilo za ustanovitev socialnega podjetja.

### **5. Kako s formalnega vidika izgleda ustanovitev socialnega podjetja? Kakšne so vaše izkušnje?**

V našem primeru smo morali narediti spremembo statuta, saj naš zavod obstaja že od 2009. V status smo vnesli spremembo o tem, da bomo delali tudi v skladu z zakonom o socialnem podjetništvu, vnesli potrebne spremembe členov, statut potrdili na svetu zavoda in potem le tega poslali na sodni register.

### **6. Kaj menite o spremembah, ki jih je omogočil Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A) iz leta 2018? Je zakon omogočil pozitivne učinke glede na Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) iz leta 2011?**

Menimo, da so spremembe vsekakor pozitivne. Nisem pa pregledala obeh zakonov tako podrobno, da bi ju lahko komentirala.

**7. Ali glede na vaše izkušnje iz prakse opazite kakšne pomanjkljivosti ZSocP in ZSocP-A oziroma menite, da bi lahko določene stvari poenostavili?**

Zakonodajo je potrebno spremljati in predvsem upoštevati usmeritve in mnenja tistih, ki se s tem dejansko, v praksi, ukvarjajo. Ko bo zakon »uporaben« oziroma »praktičen«, bo najbolj služil namenu.

**9. Ali za kritje stroškov uporabljate dodatne vire financiranja, ki so v Sloveniji in Evropski uniji na voljo socialnim podjetjem? Katere? Menite, da je na voljo dovolj različnih virov financiranja?**

Vedno uporabljamo dodatne vire, saj s tem omogočamo nove zaposlitve, nove vsebine ali pa nadgradnjo obstoječih. Sredstev, ki so na voljo samo za socialna podjetja, je zelo malo.

**8. Na podlagi katerih indikatorjev ali orodij merite družbeni učinek socialnega podjetja? Ali je merjenje le-tega zapleteno?**

Preko vsebin, izvajamo lastne evalvacije in lastne evidence. Seštevamo tudi opravljenih vsebin kot ur del in tako potem vidimo učinke na družbo.

**10. Kaj bi svetovali posameznikom, ki razmišljajo o pridobitvi statusa socialnega podjetja?**

V kolikor lahko neko podjetje deluje tudi bolj družbeno odgovorno, je vse to samo dobrodošlo. Če pa ideja ni podjetniška oziroma, če nekdo misli, da je socialno podjetje kaj drugega kot podjetje, pa ne mogel uspešno poslovati.

### Priloga 3: Intervju številka 2

## PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Anja Žibret (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 2

Datum in ura intervjuja: 17. 8. 2022, 10:10

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 10:24

Ime in priimek intervjuvanca: Vesna Goršek

Tip intervjuvanca (socialni podjetnik, ustanovitelj zavoda, uporabnik): Socialna podjetnica

Druge opombe: Intervju se je izvedel preko telefona.

Lepo pozdravljeni.

Sem Anja Žibret, študentka smeri Bančni in finančni management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V zaključni strokovni nalogi analiziram možnost pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki.

Pogovor bo potekal predvidoma 15 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan, objavljeni bodo le izseki intervjuja. Ali se strinjate, da objavim vaše ime?

Dovoli objavo imena:    DA            NE

Dovoli snemanje:        DA            NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

---

---

---



## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kako dolgo že poslujete kot socialno podjetje?**

Od maja 2015.

### **2. Kaj vas je motiviralo za pridobitev statusa socialnega podjetja?**

Naše poslanstvo je vključevanje ljudi z zmerno motnjo v telesnem in duševnem razvoju v delovno okolje. Predvsem v smislu pridobitve delovne in socialne izkušnje, občutka pripadnosti in sprejetosti ljudi s posebnimi potrebami, ki se na trgu ne morejo zaposliti. Želeli smo ustvariti delovno okolje, ki jim bo omogočilo razvoj njihovih delovnih potencialov na varen, zaupanju temelječ način.

### **4. Ali menite, da je poslovno okolje za razvoj socialnih podjetij v Sloveniji spodbudno? Katere spremembe bi bile po vašem mnenju potrebne?**

Menim, da bi država morala več pozornosti nameniti zakonodaji. Ko pa bo s strani državnih organov interes za to, da se naredi kaj dobrega tudi na tem področju in se vključi ter obravnava tudi mnenje iz prakse socialnih podjetnikov, bom z veseljem sodelovala. Socialnim podjetjem ni glavni cilj ustvarjanje dobička, pač pa družbena korist. Graditi je potrebno na družbeni dodani vrednosti, poleg tega pa razmišljati tudi podjetniško. Managerji socialnih podjetij morajo poleg podjetniških znanj imeti tudi specifična strokovna znanja. Delajo v drugačnih okoliščinah, ki zahtevajo polno prilagajanja in potrpežljivosti. Hkrati pa se je potrebno zavedati, da so na trgu prisotna pod enakimi pogoji kot gospodarske družbe. Managerji socialnih potrebujejo veliko podjetniškega znanja, zato bi bilo dobro, da bi država omogočila še kakšna dodatna izobraževanja na to temo.

### **4. Katere so glavne prednosti, ki vam jih je doprinesel status socialnega podjetja?**

Prednosti zaenkrat ne opazimo, poslovali bi lahko brez statusa ali z. Veliko podjetnikov je pri ustanovitvi socialnega podjetja menilo, da bodo prejeli veliko finančno podporo s strani Evropske unije. V praksi žal ni tako, zato to ni upravičeno pričakovati.

### **5. Kako s formalnega vidika izgleda ustanovitev socialnega podjetja? Kakšne so vaše izkušnje?**

Smo prvo in edino socialno podjetje v Domžalah. Oddali smo popolno vlogo in zelo hitro tudi status pridobili – brez dopolnitev dokumentacije. Pogoje izpolnitve izpolnjujemo, saj je naše poslanstvo delo z invalidi in zaposlujemo ter usposabljammo več kot 30 % kadra.

**6. Kaj menite o spremembah, ki jih je omogočil Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A) iz leta 2018? Je zakon omogočil pozitivne učinke glede na Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) iz leta 2011?**

Primarni cilj socialnega podjetništva je vsekakor ustvarjanje pozitivnih družbenih učinkov in ne zasebni interes. Interesi so pač drugačni že od vsega začetka. Socialni podjetniki morajo to začutiti v sebi, delovati pošteno in v interesu družbe. Potem ni nobenih težav delovati v okviru zakona.

S tem se nisem prav veliko ukvarjala. Ne mislim, da ne bi bilo potrebno, vendar svoj čas raje namenjam ljudem, ki to potrebujejo – ljudem s posebnimi potrebami. Največja nagrada je, da se naši uporabniki z veseljem vračajo k nam in da so srečni.

**7. Ali glede na vaše izkušnje iz prakse opazite kakšne pomanjkljivosti ZSocP in ZSocP-A oziroma menite, da bi lahko določene stvari poenostavili?**

Kot sem že omenila, vlada bi morala pri sestavi zakonov upoštevati tudi mnenje tistih, ki se s tem v praksi ukvarjajo. To bi odpravilo veliko pomanjkljivosti.

**8. Ali za kritje stroškov uporabljate dodatne vire financiranja, ki so v Sloveniji in Evropski uniji na voljo socialnim podjetjem? Katere? Menite, da je na voljo dovolj različnih virov financiranja?**

Na ta račun smo dobili nekaj evropskih sredstev, vendar v manjših zneskih, kot smo sprva pričakovali. Dodatni viri financiranja društva so:

- Proračunska sredstva Občine Domžale
- Sredstva MDDSZ
- Subvencionirane zaposlitve za udeležence učnih delavnic (financira jih EU iz Evropskega socialnega sklada, nekaj sredstev pa prispeva slovenski proračun)
- Razni razpisi na državni ravni, ki jih podpira Evropski sklad za regionalni razvoj in Evropski socialni sklad

**9. Na podlagi katerih indikatorjev ali orodij merite družbeni učinek socialnega podjetja? Ali je merjenje le-tega zapleteno?**

Družbenega učinka ne merimo. Podjetje raste, vsak mesec aktivno vključujemo v delo več ljudi s posebnimi potrebami, jim pomagamo pri njihovi opolnomočenosti. Delujemo transparentno, podpira nas vse več ljudi, ki se vedno bolj zavedajo našega poslanstva.

Meni je glavno merilo, da so naši uporabniki in njihove družine srečne, kar tudi so. To nam večkrat povedo ali pokažejo. Vesela sem, ko je vse urejeno in zvečer mirno zaspim.

## **10. Kaj bi svetovali posameznikom, ki razmišljajo o pridobitvi statusa socialnega podjetja?**

Najprej je potrebno narediti strategijo podjetja, kaj si želijo in potem glede na želje ugotoviti, ali imajo zagotovljene vse pogoje za delovanje na področju socialnega podjetništva in ne obratno, naprej misel »ustvaril bom socialno podjetje in potem določil dejavnost« ... To ne gre, potem vsekakor ostane samo pri razmišljanju.

Podjetnik, ki se odloči za socialno podjetništvo, ima družbeni interes, da je uspešen mora delati s srcem. Začetek je težak, poln izzivov in nejasnosti. Če prevlada socialni vzgib in mu uspe zgraditi dobre temelje (zaupanje), počasi ustvari socialni kapital, ki je bistven za dobro poslovanje. Menim, da je ključnega pomena pri nastajanju socialnega podjetja učinkovito vodenje in sposobnost podjetnika, da zadevo pripelje do cilja (in ne ostane samo pri ideji).

## Priloga 4: Protokol za intervju številka 2

### PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Anja Žibret (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: \_\_\_\_\_

Datum in ura intervjuja:

\_\_\_\_\_

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu):

\_\_\_\_\_

Ime in priimek intervjuvanca:

\_\_\_\_\_

Tip intervjuvanca (socialni podjetnik, ustanovitelj zavoda, uporabnik): \_\_\_\_\_

Druge opombe:

\_\_\_\_\_

Lepo pozdravljeni.

Sem Anja Žibret, študentka smeri Bančni in finančni management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V zaključni strokovni nalogi analiziram možnost pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki.

Pogovor bo potekal predvidoma 15 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan, objavljeni bodo le izseki intervjuja. Ali se strinjate, da objavim vaše ime?

Dovoli objavo imena:    DA            NE

Dovoli snemanje:        DA            NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

\_\_\_\_\_

## Opomnik (okvirna vprašanja)

1. Kaj vas je motiviralo za ustanovitev zavoda Mavrični Bojevniki?
2. Kakšno je glavno poslanstvo delovanja zavoda Mavrični Bojevniki?
3. Kakšni so vaši cilji oziroma načrti za prihodnost v zvezi z zavodom Mavrični Bojevniki? Ali se pri poslovanju srečujete tudi s kakšnimi ovirami?
4. Kakšni so vaši dolgoročni cilji delovanja zavoda?
5. Kakšen je vaš tok oziroma vir prihodkov?
6. Kateri so glavni stroški, ki se pojavljajo tekom vašega poslovanja?
7. Kateri so vaši ključni viri za delovanje (fizični, intelektualni, človeški ali finančni)?
8. Katere bistvene aktivnosti izvajate v okviru delovanja vašega zavoda?
9. Kdo so vaši ključni partnerji?
10. Zakaj so po vašem mnenju storitve zavoda edinstvene oziroma po čem se razlikujejo od konkurence? Kakšno vrednost ustvarjajo za družbo?
11. Kdo so vaši ključni kupci oziroma odjemalci storitev (koristniki)?
12. Kako dosežete vaše segmente kupcev (spletna stran, družbena omrežja, mediji ali kako drugače)?
13. Ali vzpostavljate dvosmerno komunikacijo oziroma odnos z odjemalci vaših storitev? Če je vaš odgovor pritrdilen, na kakšen način to izvedete?
14. Kaj vas je spodbudilo, da ste pričeli razmišljati o pridobitvi statusa socialnega podjetja oziroma kakšne prednosti in priložnosti vidite v tem?
15. S kakšnimi ovirami ste se srečali oziroma kaj vas je odvrnilo od tega, da bi status tudi pridobili?

## Priloga 5: Intervju številka 3

### PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Anja Žibret (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: 3

Datum in ura intervjuja: 19. 8. 2022, 15:00

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 15:21

Ime in priimek intervjuvanca: Dejan Sotirov

Tip intervjuvanca (socialni podjetnik, ustanovitelj zavoda, uporabnik): Ustanovitelj zavoda Mavrični Bojevniki

Druge opombe: Intervju se je izvedel preko telefona.

Lepo pozdravljeni.

Sem Anja Žibret, študentka smeri Bančni in finančni management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru zaključne strokovne naloge. V zaključni strokovni nalogi analiziram možnost pridobitve statusa socialnega podjetja za zavod Mavrični Bojevniki.

Pogovor bo potekal predvidoma 15 minut. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan, objavljeni bodo le izseki intervjuja. Ali se strinjate, da objavim vaše ime?

Dovoli objavo imena: DA NE

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

---

---

---

## **Opomnik (okvirna vprašanja)**

### **1. Kaj vas je motiviralo za ustanovitev zavoda Mavrični Bojevniki?**

Velikokrat so otroci z MPH v družbi označeni kot »moteči«, ker imajo motnjo, ki se v družbi zelo izraža. Jaz pa bi rekel, da če bi se otroci rodili v nekem plemenu in bi bili lovci, bi svojo motnjo zelo dobro uporabili kot prednost. In to je to, kar tukaj iščemo. Ne osredotočamo se na to, kaj dela nekdo narobe, ampak kje so njegove prednosti. Jasno je, da imajo ti otroci izjemne potencialne.

Sicer na trgu obstajajo zdravila za MPH, vendar pa rešujejo simptomatiko, pri tem pa ne odpravljajo vzroka. Želeli smo ustvariti pristope oziroma prejeme, ki imajo določen pozitiven učinek. Če pogledamo ritalin (zdravilo za MPH), ki naj bi učinkoval v 50 %. Se pravi imamo »ali, ali« situacijo. Če pa uporabimo nekakšen drugačen prijem, pa četudi imamo 50 % možnosti, še vedno imamo »ali, ali« situacijo in je še vedno bolje, kot če otroku dajemo zdravila, ki so zelo nevarna.

### **2. Kakšno je glavno poslanstvo delovanja zavoda Mavrični Bojevniki?**

Otroci z ADHD so pogosto doma ali v šoli agresivni oziroma ne znajo brzdati svoje jeze. Po drugi strani pa v sebi nosijo veliko potencialov in talentov. Zato je naše glavno poslanstvo, da te potencialne odkrijemo in jih usmerjamo v tej smeri, da dejansko pozabijo, da so oni takšni kot so, da imajo neko stigmo. Želimo, da se zavedajo, da so nekaj posebnega, kar lahko pri nas tudi izkažejo.

### **3. Kakšni so vaši kratkoročni cilji oziroma načrti za bližnjo prihodnost v zvezi z zavodom Mavrični Bojevniki? Ali se pri poslovanju srečujete tudi s kakšnimi ovirami?**

V zadnjih treh letih imamo kar nekaj težav, ker težko sledimo povpraševanju. V letošnjem letu se je na tabor prijavo kar 500 otrok, sprejmemo pa lahko samo dve skupini po maksimalno 25. Tako smo prisiljeni uporabiti sistem »kdor prvi pride, prvi melje«. Zato mi je zelo žal. Otroka je zelo težko zavrniti, še posebej pa mi je hudo za tiste, ki so tabor že večkrat obiskali in jim je toliko pomagal, da niso potrebovali zdravil. Želim si, da bi na tabor lahko sprejeli tudi 50 otrok, ampak tako ne gre, saj ti otroci potrebujejo veliko pozornosti, prostovoljcev pa primanjkuje. Javnost nas prosi, naj nadaljujemo z izvajanjem dejavnosti, ker v Sloveniji ni drugih organizacij, ki bi na tako celosten način reševale problematiko otrok z MPH-jem. Zavod deluje predvsem na prostovoljstvu, imamo pa samo enega zaposlenega, ki prejema minimalno plačo. Velik problem je, da nimamo dodatnih virov financiranja, plačo zaposlenega ne uspemo pokriti s prihodki od storitev, kar se mi zdi absurdno. Zavedam se, da naš zavod ne more vključevati samo

prostovoljcev. Dodatne zaposlitve in pomoč strokovnjakov so nujne, da bi lahko to uresničili pa potrebujemo ustrezna sredstva.

Če bomo nadaljevali v takšni smeri kot smo do sedaj, bi se lahko zgodilo, da bi morali zavod zapreti. Spremembe so nujne. Zato je naš cilj, da dobimo ustrezna sredstva, kar bi nam lahko omogočilo, da bi lahko zaposlili primerne strokovnjake, v bližnji prihodnosti pa bi razširili tudi naše kapacitete tabora.

#### **4. Kakšni so vaši dolgoročni cilji delovanja zavoda?**

V prihodnosti želimo razširiti kapacitete tabora, izboljšati kakovost naših storitev, okrepiti sodelovanja s partnerji in vzpostaviti sodelovanja tudi s tujimi organizacijami in spodbuditi raziskovanja na področju MPH med mladimi.

#### **5. Kakšen je vaš tok oziroma vir prihodkov?**

Največ denarnih sredstev ustvarimo z izvajanjem naših programov, od tega največ prihodkov ustvarimo s Taborom, sledita programa Gozdovnik in Gladiator. Veliko sredstev pa pridobimo tudi z donacijami – določeni davčni zavezanci nam prispevajo 0,5 % svoje dohodnine, veliko sredstev pa nam prispevajo tudi lokalne skupnosti. Dodatna sredstva prejmemo tudi na podlagi sponzorstva z Mestno občino Novo mesto ter sodelovanjem s podjetjem Biofield care. Za vse donacije sem zelo hvaležen, saj bi nam drugače težko uspelo.

#### **6. Kateri so glavni stroški, ki se pojavljajo tekom vašega poslovanja?**

Stroški inventarja, pripomočki (penasti meči, loki, žebliji, lesene deske itd.), komunalne storitve, plača zaposlenega, stroški usposablja prostovoljcev in ostale storitve (razni gostujoči predavatelji, obiski muzejev, hrana itd.).

#### **7. Kateri so vaši ključni viri za delovanje (fizični, intelektualni, človeški ali finančni)?**

Predvsem človeški viri, seveda pa tudi finančni.

#### **8. Katere bistvene aktivnosti izvajate v okviru delovanja vašega zavoda?**

V našem zavodu ponujamo precej pester sortiment storitev. Najštevilčnejši so programi, ki jih izvajamo v naravi: Tabor (pri čemer nudimo poletne taborne pa tudi zimovanja), Gozdovnik, Gladiator in Hiška. Nudimo pa tudi terapevtska srečanja za otroke z MPH in njihove družine; različna predavanja na temo MPH-ja; program Če ne veš, vprašaj; naravoslovni teden za osnovnošolske otroke in strokovne konference na temo MPH.



### **9. Kdo so vaši ključni partnerji?**

Že od samega začetka pri izvedbah strokovnih konferenc in znanstvenih raziskavah sodelujemo z Zdravstveno fakulteto v Ljubljani in z različnimi strokovnjaki s področja zdravstva. Od leta 2019 sodelujemo tudi s podjetjem Biofield Care in Čebelarsko zvezo. Sklenjeno pa imamo tudi sponzorstvo z Mestno občino Novo mesto.

### **10. Zakaj so po vašem mnenju storitve zavoda edinstvene oziroma po čem se razlikujejo od konkurence? Kakšno vrednost ustvarjajo za družbo?**

Dejansko smo edina organizacija v Sloveniji, ki uporablja tako širok pristop pri reševanju problematike otrok z MPH-jem. Ne osredotočamo se samo na otroke, ampak tudi na njihove družine in okolje (dom, šolo, družbo). S programi, ki jih izvajamo v naravi, iščemo talente otrok in jim pomagamo, da odkrijejo bojavnika v sebi.

### **11. Kdo so vaši ključni kupci oziroma odjemalci storitev (koristniki)?**

Program Mavričnih Bojevnikov je tako širok, da sam po sebi ni samo organizacija, ki se ukvarja izključno z MPH-jem zaradi širine, ki jo imamo. Od nekdanj smo pokrivali tako osnovnošolce kot tudi srednješolce, med katerimi jih veliko nima motenj v vedenju. Naši projekti so osredotočeni na otroke, pri tem pa niso vezani izključno na MPH.

### **12. Kako dosežete vaše segmente kupcev (spletna strank, družbena omrežja, mediji ali kako drugače)?**

Ciljno-usmerjeno angažiranje na družbenih medijih (Instagram, Facebook), inbound (spletno) trženje, udejstvovanje v medijih, spletna stran in sodelovanje z različnimi organizacijami.

### **13. Ali vzpostavljate dvosmerno komunikacijo oziroma odnos z odjemalci vaših storitev? Če je vaš odgovor pritrdilen, na kakšen način to izvedete?**

Seveda. Mnenje otrok in njihovih staršev je v bistvu »tisto glavno«, ki nam pomaga pri soustvarjanju našega zavoda. Njihove želje skušamo v čim večji meri vključiti v prilagoditev in izboljševanje naših programov. Veliko pa tudi gradimo na vzpostavljanju dolgoročnega odnosa, zvestobe. Kar nekaj je takih otrok, ki se tabora udeležijo vsako leto.

### **14. Ali ste kdaj razmišljali o pridobitvi statusa socialnega podjetja? Če ste odgovorili pritrdilno, kaj vas je spodbudilo, da ste pričeli razmišljati o pridobitvi statusa socialnega podjetja oziroma kakšne prednosti in priložnosti vidite v tem?**

O statusu socialnega podjetja razmišljamo že nekaj časa. Kot prvo smo prednosti videli predvsem v tem, da bi nam lahko služil kot nekakšen »brand« (blagovna znamka). Na takšen način bi imeli »potrdilo«, da je naš glavni namen reševanje problematike otrok z MPH-jem in ne ustvarjanje dobička. V zadnjem času pa nas motivira tudi to, da bi lahko prejeli finančna sredstva, ki jih nujno potrebujemo.

**15. S kakšnimi ovirami ste se srečali oziroma kaj vas je odvrnilo od tega, da bi status tudi pridobili?**

V bistvu nas ni nič odvrnilo, da pa se za status še nismo odločili je krivo predvsem to, da bi si morali vzeti veliko časa, da bi preučili ves postopek in zakonodajo. To pa si težko privoščimo.

## Priloga 6: Vprašalnik

### VPRAŠALNIK

#### 1. Vprašanja v zvezi z načeli socialnega podjetništva

Zavod je ustanovljen na podlagi prostovoljnih odločitev ustanoviteljev.	<u>DA</u>	NE
Zavod ni ustanovljen samo zaradi pridobivanja dobička.	<u>DA</u>	NE
Zavod je ustanovljen predvsem z namenom trajnega opravljanja dejavnosti socialnega podjetništva (ali drugih dejavnosti z namenom zaposlovanja najbolj ranljivih skupin na trgu dela, s čimer se dosega javni interes).	<u>DA</u>	NE
Člani v vašem zavodu delujejo prostovoljno.	<u>DA</u>	NE
Zavod je pri upravljanju samostojen (ni pod vplivom nobene državne ali lokalne institucije ali podjetja).	<u>DA</u>	NE
Zavod z opravljanjem storitev na trgu pretežno posluje po tržnih zakonitostih (večino prihodkov ustvari s prodajo in ne z javnimi sredstvi iz razpisov).	<u>DA</u>	NE
Zavod praviloma vključuje prostovoljno delo.	<u>DA</u>	NE
Ustanovitelji ali lastniki zavoda pri odločanju nimajo prevladujočega vpliva, odločitve sprejemajo vsi člani in sicer po načelu en član – en glas, neodvisno od deleža vloženega kapitala.	<u>DA</u>	NE

Zavod pri odločanju vključuje tudi deležnike.	<u>DA</u>	NE
Premoženje, dobiček in presežke prihodkov zavod uporablja za nepridobitne namene.	<u>DA</u>	NE
Delitev dobičkov ali presežkov ni dopustna oziroma je omejena.	<u>DA</u>	NE
Zavod zagotavlja preglednost finančnega poslovanja in notranje nadzorstvo nad materialnim in finančnim poslovanjem.	<u>DA</u>	NE
Zavod trajno deluje v korist svojih članov, uporabnikov in širše skupnosti.	<u>DA</u>	NE

## 2. Vprašanja glede omejitev za registracijo socialnega podjetja

Ali ste član politične stranke?	DA	<u>NE</u>
Ali ima v vašem zavodu prevladujoč vpliv ena ali več gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava ali lokalnih skupnosti?	DA	<u>NE</u>
Ali ste v času postopka registracije spremembe akta o ustanovitvi ali temeljnega akta?	DA	<u>NE</u>
Ali ste v postopku stečaja, prisilne poravnave ali likvidacije?	DA	<u>NE</u>
Ali imate poravnane vse davčne obveznosti in prispevke za socialno varnost delavcev?	DA	<u>NE</u>