

CSATLAKOZZON
a határmenti
mentorhálózat-
hoz.

POVEŽITE SE
v čezmejno
mentorsko
mrežo.

Tool kit - Priročnik za socialno podjetništvo



**SENS
NETWORK**

www.sens-network.com





Vsebina

1. Kaj je socialno podjetništvo.....	5
2. Pregled razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji.....	7
3. Zakonodajni okvirji socialnih podjetij v Sloveniji.....	17
4. Ustanavljanje in delovanje socialnih podjetij.....	23
5. Ključna vprašanja socialnega podjetja v začetni fazi.....	37
6. Poslovni razvoj in upravljanje socialnega podjetja.....	43
7. Možnosti financiranja za socialna podjetja.....	51
8. Podporno okolje socialnega podjetništva v Sloveniji.....	57
9. Primeri dobrih praks socialnega podjetništva v Pomurski in Podravski regiji.....	64
10. Smernice in predlogi za vzpostavitev socialnih podjetij.....	68
11. Smernice in priporočila za vzpostavitev okoljsko trajnostne socialnih podjetij.....	72



1. Kaj je socialno podjetništvo

V Sloveniji je bila s sprejemom Zakona o socialnem podjetništvu (ZScop) leta 2011 vzpostavljena pravna podlaga za izvajanje dejavnosti socialnega podjetništva. Zakon tako v 2. členu navaja, da je »socialno podjetništvo trajno opravljanje podjetniške dejavnosti s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanje storitev na trgu, kjer ustvarjanje dobička ni glavni cilj podjetniške aktivnosti, temveč glavni cilj predstavlja doseganje socialnih oziroma družbenih učinkov«. 3.člen zakona hkrati navaja, da »socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in povezanost, spodbuja sodelovanje ljudi, krepi sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, spodbuja socialne inovacije, zagotavlja dodatno ponudbo izdelkov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno vključenost in poklicno (re)integracijo ranljivih skupin na trgu dela

Socialno podjetništvo je torej oblika podjetništva, ki s svojimi storitvami in produkti odgovarja na družbene probleme ter ustvarja družbeno korist.

Organizacije socialne ekonomije s svojim delovanjem v lokalnih okoljih na inovativen način prispevajo k reševanju socialnih, okoljskih, gospodarskih in drugih družbenih problemov ter na ta način zagotavljajo socialno vključenost (najbolj) ranljivih skupin. Je inovativna oblika podjetništva, ki tako kot klasična podjetja s svojimi storitvami in proizvodi nastopa na trgu ob tem da primarni cilj socialnega podjetništva ni ustvarjaje dobička temveč spodbujanje solidarnost, sodelovanje med ljudmi, prostovoljno delo in iskanje inovativnih poslovnih rešitev, s katerimi se zasledujejo socialni, gospodarski, okoljskih in drugi cilji. Socialno podjetništvo je usmerjanje v ustvarjanje novih delovnih mest še zlasti za ranljive ciljne skupine iskalcev zaposlitve na trgu dela, kot so invalidi, starejši nezaposleni iskalci dela in to na področjih, kjer zaradi nizke dobičkonosnosti zasebni sektor za vlaganja ni posebnega interesa.

Izhajajoč iz navedenega so kompetence socialnega podjetnika v osnovi podobne klasičnemu podjetniku, z to razliko da so za socialnega podjetnika poleg podjetnosti za uspešno poslovanje socialnega podjetja pomembne in potrebne tudi t.i. »mehke« vsebine (vodstvene, komunikacijske, organizacijske kompetence, itd.).



Poleg tega mora biti socialni podjetnik inovativen (iskanje rešitev, podajanje predlogov, iskanje poslovnih priložnosti), vztrajen in predan svojemu delu (poslanstvu) ter zelo motiviran. Nenazadnje pa se za socialnega podjetnika predpostavlja tudi socialni čut in določena moralna načela, še posebej v primeru dela z ranljivimi ciljnimi skupinami.

2. Pregled razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji

Začetki socialnega podjetništva oziroma širše pojmovane socialne ekonomije v Sloveniji segajo v 19. stoletje. Zadružno gibanje je povežalo načelo ekonomske vrednosti, družbene svobode in udeležbe v političnem življenju. Konec 19. stoletja se je sistem zadrug razvil v množično družbeno gibanje, ki je kmetom, delavcem in obrtnikom predstavljal varovalni mehanizem proti kapitalizmu.

Pred drugo svetovno vojno so se v socialno ekonomijo vključila združenja, sindikati, strokovne zveze, dobrodelne organizacije, zadruga in različne zveze. Po drugi svetovni vojni pa se je z uvedbo socialističnega družbenega sistema razvoj socialne ekonomije upočasnil in se je večina združenj prenesla v javni sektor, čeprav je sistem samoupravljanja vseboval nekatere elemente socialne ekonomije, predvsem kar se tiče sistema odločanja in večje vpetosti delovanja podjetij v lokalno skupnost.

Po osamosvojitvi leta 1991 je Slovenija uvedla več strankarsko demokracijo. Istega leta je bil sprejet tudi nov socialni program, katerega namen je bilo prestrukturiranje socialne države, pri čemer je prenova sistema. Značilnosti socialne ekonomije so se takrat ohranile predvsem v tretjem sektorju, ki so ga tvorile naslednji tipi organizacij usmerjenih k ustvarjanju pozitivnih družbenih sprememb in povečevanju družbene blaginje: nevladne organizacije (društva, zasebni zavodi, ustanove), združenja, zadruga, invalidske in verske organizacije.

Zaradi gospodarske krize v letu 2008 se je brezposelnost v državi povečala, kar je za Slovenijo za katero je značilno, da spada med države z majhnimi socialnimi razlikami, pomenilo veliko družbeno krizo. Posledično pa se je povečalo zanimanje za socialno podjetništvo in socialna podjetja, katerih namen je ustvarjati različne pozitivne družbene učinke v lokalnih okoljih.

Socialno podjetništvo se danes v Sloveniji tako izvaja preko različnih oblik nevladnih organizacij, preko zadrug, gospodarskih družb in drugih pravnih oseb zasebnega prava, ki imajo pridobljen status socialnega podjetništva in delujejo po načelih socialnega podjetništva.



Širše pa se v Sloveniji ideje socialne ekonomije uresničujejo še preko drugih subjektov, in sicer preko invalidskih podjetij, zaposlitvenih centrov in vzajemnih družb, ki sicer pravno formalno ne morejo pridobiti statusa socialnega podjetja, delujejo pa po načelih socialnega podjetništva, in hkrati niso ustanovljeni izključno z namenom pridobivanja dobička, delujejo v korist svojih članov, uporabnikov oziroma širše skupnosti in proizvajajo tržne oziroma netržne proizvode ter storitve.

Socialno podjetništvo je še vedno mlado področje, ampak je takoj dobilo močno podporo s strani EU, držav znotraj in zunaj EU, ima močno podporo v družbi in zelo pozitiven učinek na njo.

Ni dvoma, da ima to področje pred sabo še zgodbo rasti in razvoja. Trend naraščanja števila socialnih podjetij beležimo v zadnjem desetletju tudi v Sloveniji.

Zakon o socialnem podjetništvu smo v Sloveniji dobili leta 2011. Opredelitev socialnega podjetništva je, da ustvarja nova delovna mesta za ranljive skupine oseb in opravlja družbeno koristne dejavnosti.

Trenutno je v Sloveniji registriranih 268 socialnih podjetij.¹

Trend socialnih podjetij narašča, v leto in pol se je njihovo število povečalo za 300 odstotkov. Področja delovanja podjetij so zelo različna: lokalna samooskrba, eko in biopridelava hrane, ponovna uporaba materialov, izobraževanje, digitalizacija, trajnostni transport, učinkovita raba energije. Kot glavne pozitivne učinke socialnega podjetništva na ministrstvu navajajo: aktivacija mladih, večja socialna vključenost posameznikov, trajnostni razvoj, prispevek h krožnemu gospodarstvu, krepitev znanja in kompetenc, uveljavljanje sodelovalne in delitvene ekonomije.

Glede na študijo Nedavni razvoj socialne ekonomije v Evropski uniji (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2017) spada Slovenija v tisto skupino evropskih držav, v katerih je pojem socialne ekonomije deležen zmerne ravni prepoznavanja in priznavanja.

¹ Podatek na dan 31.12.2019

Ista študija Slovenijo označuje kot državo, kjer je sektor socialne ekonomije majhen, rastoč sektor, ki zaposluje pod 2% delovne populacije.

Pojem socialne ekonomije je mnogo širši kot pojem socialno podjetništvo.

Prav tako je pojem socialne ekonomije tudi vsebinsko in kvalitativno različen od pojma socialnega podjetništva, ne samo po obsegu, in sicer v smislu, da poleg socialnih podjetij v ta sektor zaradi svojih namenov in načinov delovanja spadajo še druge pravne osebe. Vse označujemo s skupnim izrazom subjekti socialne ekonomije.

Pravno organizacijske oblike subjektov socialne ekonomije v Sloveniji:

- Socialna podjetja (gospodarske družbe, zadruga, NVO, idr., ki imajo status socialnega podjetja);
- Zadruga (z.o.o. in z.b.o.);
- Nevladne organizacije (društva, zavodi, ustanove);
- Invalidska podjetja;
- Zaposlitveni centri;
- Vzajemne družbe (trenutno je samo ena tovrstna družba v Sloveniji, in sicer Vzajemna zdravstvena zavarovalnica d.v.z).

Pravno organizacijske oblike subjektov v Sloveniji, ki lahko pridobijo status socialnega podjetja:

- Društvo:
 - društvo,
 - združenje,
 - klub,
 - družina,
 - zveza društev;
- Zavod:
 - zasebni zavod,
 - skupnost zavodov,
 - inštitut;



- Ustanova:
 - ustanova,
 - fundacija;
- Zadruga:
 - zadruga z omejeno odgovornostjo,
 - zadruga brez odgovornosti,
 - zveza zadrug,
 - evropska zadruga / kooperativa;
- Gospodarska družba:
 - osebne družbe: družba z neomejeno družbo odgovornostjo, komanditna družba;
 - kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, evropska delniška družba, komanditna delniška družba;
 - gospodarsko interesno združenje;
- Druge pravne osebe zasebnega prava ali pravne osebe ustanovljene po posebnih zakonih (Iz zakon ni razvidno ali lahko status pridobijo tudi pravne osebe zasebnega prava, ki so ustanovljene po posebnih zakonih – npr. družba za vzajemno zavarovanje, sindikati, gospodarske zbornice, študentske organizacije, mladinski sveti ipd.)

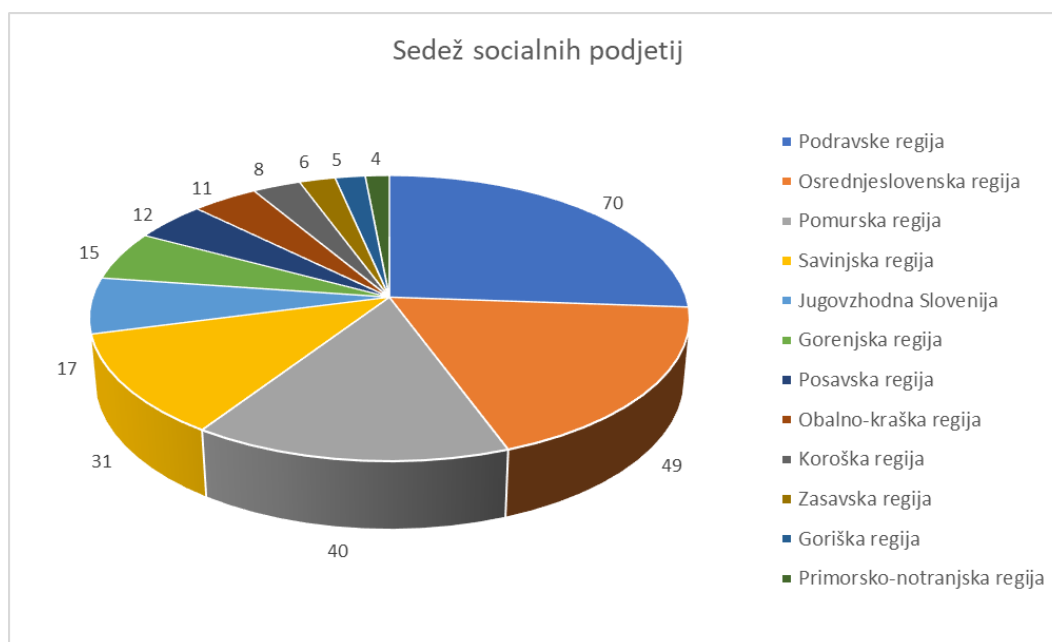
Število **socialnih podjetij** v Sloveniji tako konstantno raste. Glede na Evidenco socialnih podjetij na dan 31.12.2019 (vir: AJPES) je bilo v Sloveniji registriranih 268 socialnih podjetij, 38 socialnih podjetij pa je prenehalo z delovanjem. Glede na pravno formalno obliko so prevladovali zavodi (98 oz. 37 %), sledile so zadruge (69 oz. 26 %) in društva (68 oz. 25 %) ter v manjšem obsegu družbe z omejeno odgovornostjo (32 oz. 12 %) in ustanove (1).



Graf 1: Pravoorganizacijske oblike socialnih podjetij (vir: Evidenca socialnih podjetij, 31.12.2019, AJPES).

Največ socialnih podjetij je imelo sedež podjetja prijavljen v Podravske regiji (70 oz. 26 %). Sledile so Osrednjeslovenska regija (49 oz. 18 %), Pomurska regija 40 oz. 15 %), Savinjska regija (31 oz. 12 %), Jugovzhodna Slovenija (17 oz. 6 %), Gorenjska regija (15 oz. 6 %), Posavska regija (12 oz. 4 %), Obalno-kraška regija (11 oz. 4 %), Koroška regija (8 oz. 3 %), Zasavska regija (6 oz. 2 %), Goriška regija (5 oz. 2 %) ter Primorsko-notranjska regija (4 oz. 1 %).

Opazimo lahko, da imata podravska in pomurska regija, ki spadata v programsko območje Slovenija – Madžarska, skupno 110 socialnih podjetij, kar predstavlja 41% vseh socialnih podjetij v Sloveniji.



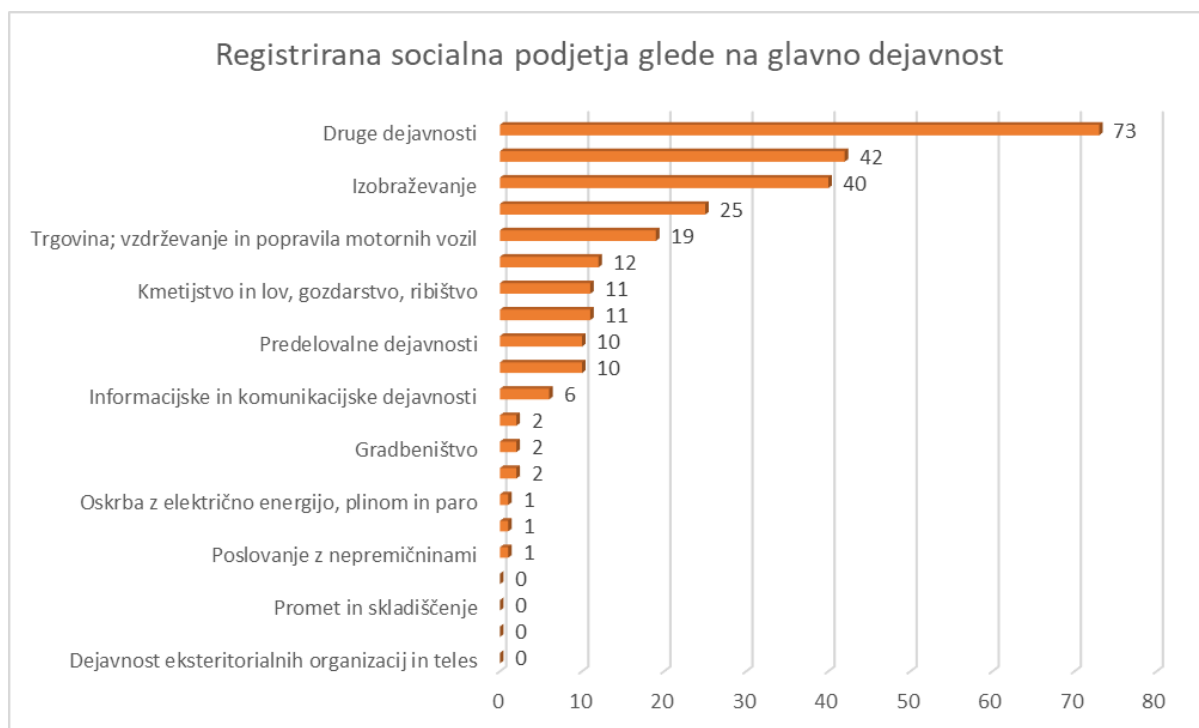
Graf 2: Sedež socialnih podjetij po slovenskih regijah (vir: Evidenca socialnih podjetij, 31.12.2019, AJPES).

Glede na izbrano glavno dejavnost, po registru SKD (Standardna klasifikacija dejavnosti) delujejo socialna podjetja v Sloveniji na naslednjih področjih:

- Druge dejavnosti (73 oz. 27,24 %),
- Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (42 oz. 15,67 %),
- Izobraževanje (40 oz. 14,93 %),
- Zdravstvo in socialno varstvo (25 oz. 9,33 %),
- Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (19 oz. 7,09 %),
- Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (12 oz. 4,48 %),
- Kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo (11 oz. 4,10 %),
- Kulturne, razvedrile in rekreacijske dejavnosti (11 oz. 4,10 %),
- Predelovalne dejavnosti (11 oz. 3,73 %),
- Gostinstvo (10 oz. 3,73 %),
- Informacijske in komunikacijske dejavnosti (6 oz. 2,24 %),
- Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja (2 oz. 0,75 %),
- Gradbeništvo (2 oz. 0,75 %),
- Dejavnosti javne uprave in obrambe;
- dejavnost obvezne socialne varnosti (2 oz. 0,75 %),

- Oskrba z električno energijo, plinom in paro (1 oz. 0,37 %),
- Finančne in zavarovalniške dejavnosti (1 oz. 0,37 %),
- Poslovanje z nepremičninami (1 oz. 0,37 %).

Ni pa registriranih socialnih podjetij na področjih Rudarstvo, Promet in skladiščenje, Dejavnosti gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo ter Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles.



Graf 3: Registrirana socialna podjetja glede na glavno dejavnost po registru SKD (vir: Evidenca socialnih podjetij, 31.12.2019, AJPES).

Če pogledamo tudi druge subjekte socialne ekonomije v Sloveniji ugotovimo, da število le teh prav tako narašča. Število **zadrag** v zadnjih letih narašča, število zaposlenih v zadrugah pa pada. V letu 2018 je bilo registriranih v Sloveniji 424 zadrug, in sicer nekaj več kot v letu 2017 (420 zadrug). V letu 2018 so zadruge ustvarile 888.718 tisoč evrov prihodkov in 893.501 tisoč evrov odhodkov. Tako prihodki kot tudi odhodki so se povečali, prvi za 15 %, drugi pa za 17 %. Prihodki zadrug so pomenili 0,9 % prihodkov družb. V zadrugah je bilo 2.863 zaposlenih, 28 več kakor v letu 2017 in so pomenili 0,6 % zaposlenih v družbah.

Večina zadrug, 81,8 % vseh, je sodila med mikro zadruge, ki so s 5,7 % vseh zaposlenih in 46,9 % vseh sredstev, ustvarile 16,3 % vseh prihodkov. Največje število zaposlenih je bilo v srednjih in majhnih zadrugah, ki so ustvarile tudi največ prihodkov in izkazale največ neto čistega dobička. Tudi velika zadruga je poslovala s čistim dobičkom.

Najpomembnejši področji po številu zadrug, zaposlenih in po ustvarjenih čistih prihodkih od prodaje sta bili področje trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil ter področje kmetijstva in lova, gozdarstva in ribištva. Glede na področje dejavnosti po registru SKD je bilo v letu 2018 največ zadrug s področja G Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (107 oz. 24,8 %), A kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo (78 oz. 18,4 %) in M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (57 oz. 13,4 %) in predstavljajo skupaj skoraj 60 % vseh delujočih zadrug.

V letu 2018 je 7 regij izkazalo neto čisti dobiček. Največ neto čistega dobička so ugotovile zadruge iz Goriške regije, 842 tisoč evrov, zadruge iz Podravske regije, 824 tisoč evrov, in zadruge iz Savinjske regije, 497 tisoč evrov. Največjo neto čisto izgubo so izkazale zadruge iz Osrednjeslovenske regije, 7.943 tisoč evrov, in zadruge iz Pomurske regije, 126 tisoč evrov (AJPEŠ, 2019).

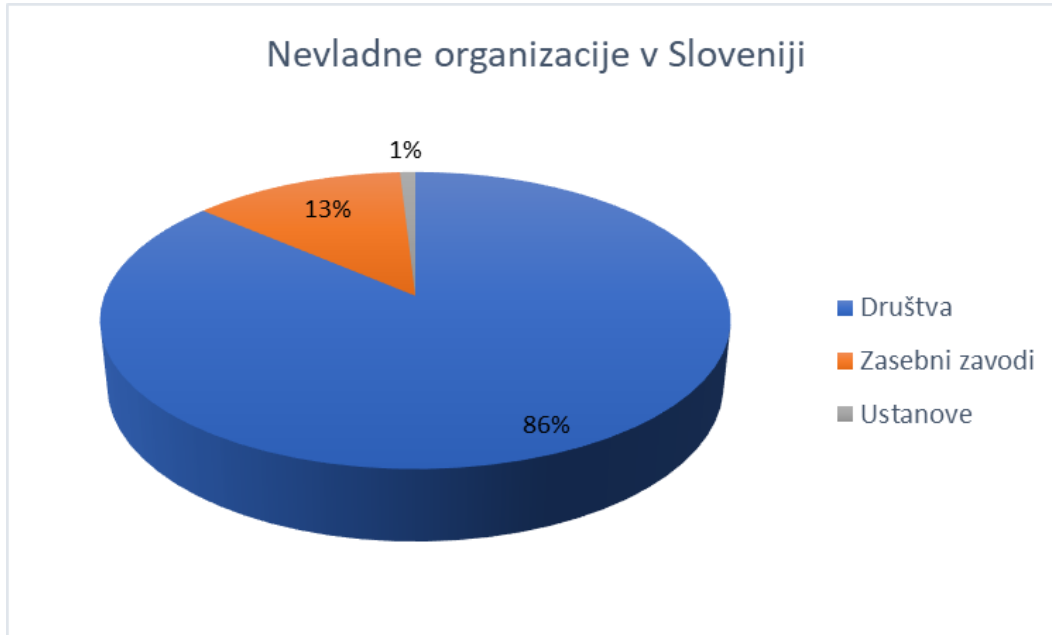
Invalidska podjetja zagotavljajo delovna mesta za invalide in so tako gospodarske družbe posebnega pomena. Njihov razvoj se je začel v 80-letih prejšnjega stoletja v obliki invalidskih delavnic, ki so se čez dobro desetletje preoblikovale v invalidska podjetja (MDDSZ). Največ (okoli 80%) invalidskih podjetij je ustanovljenih s strani gospodarskih družb (d.o.o.). Invalidska podjetja so upravičena do različnih podpor, za vsakega zaposlenega invalida mesečno prejemajo subvencijo v višino do 70% plače. Vendar pa je nujno poudariti, da invalidska podjetja večino prihodkov ustvarijo iz opravljanja njihove dejavnosti, le manjši del pa predstavljajo javna sredstva.

V 144 invalidskih podjetjih (130 v zasebnem, 14 v javnem sektorju) je bilo konec leta 2016 zaposlenih 11.295 oseb, kar je 5% več kot konec leta 2015. V invalidskih podjetjih je vseskozi približno polovica zaposlenih oseb invalidov, ki predstavljajo 8% vseh invalidov. Največ invalidskih podjetij se je še vedno ukvarjalo s predelovalnimi dejavnostmi (47%), vendar se ta odstotek vsako leto niža, saj se vedno več invalidskih podjetij ukvarja z drugimi raznovrstnimi poslovnimi dejavnostmi (Združenje CAAP, so.p.).

Zaposlitveni centri kot vmesna oblika med varstveno-delovni centri in invalidskimi podjetji, obstaja že dobrih 10 let. Zaposlitveni centri po zakonu ZZRZI mora zaposlovati najmanj 5 invalidov, dodatno pa tudi strokovne delavce in sodelavce. V povprečju je v celotni strukturi zaposlitvenih centrov zaposlenih več kot 75% invalidov.

V primerjavi z invalidskimi podjetji so zaposlitveni centri upravičeni do višjih javnih podpor, zlasti ker je storilnost zaposlenih veliko nižja in hkrati morajo zagotavljati dodatno mentorsko podporo. Sistemska javna sredstva na zaposlenega invalida v zaposlitvenem centru znašajo letno med 15.000 do 22.000 EUR in so od 20 % do 80 % višja v primerjavi z invalidskimi podjetji. Posledično je delež le teh v skupnih prihodkih veliko višji in se v povprečju giblje med 45 in 65 % (Združenje CAAP, so.p.).

Po podatkih CNVOS je bilo 31. januarja 2020 v Sloveniji registriranih 27.955 **nevladnih organizacij**, od tega 24.134 društev, 3.564 (zasebnih) zavodov in 257 ustanov. To je 24 več kot 31. decembra 2019, ko jih je bilo 27.931, od tega 24.119 društev, 3.556 (zasebnih) zavodov in 256 ustanov.



Graf 4: Število nevladnih organizacij v Sloveniji (vir: CNVOS).

V zadnjih letih se število NVO povečuje za okrog 500 na leto. 17. septembra 2012 je bilo na primer registriranih 22.490 društev, 2.324 zavodov in 251 ustanov. Vse registrirane NVO niso nujno tudi aktivne. V skladu z uveljavljeno prakso med aktivne štejemo tiste, ki AJPES oddajajo svoja letna poročila in jih cca. 3 % manj kot registriranih. Število nevladnih organizacij je v 2018 prvič po mnogih letih upadlo, pri čemer se je število društev zmanjšalo za 1,13 % (v 2017 se je število društev povečalo za 1,17 %), število zavodov se je povečalo za 1,11 % (v 2017 se je povečalo za 5,15 %), število ustanov pa se je zmanjšalo za 1,69 % (v 2017 se je povečalo za 1,72 %). Skupen indeks letne rasti števila vseh nevladnih organizacij v 2018 je bil -0,88 %.

Daleč največji delež med vsemi nevladnimi organizacijami pripada društvom, ki jih je 87,21 %. Najmanj – to je zgolj 0,87 % – je ustanov, medtem ko je zavodov 11,92 %. V zadnjih petih letih se je najbolj povečal delež zavodov, saj jih je bilo leta 2009 manj kot 7 % vseh NVO.

V nevladnem sektorju zaposlujeemo nekaj manj kot 8.300 ljudi. Več kot polovica vseh delavcev je zaposlenih v zavodih, čeprav ti predstavljajo zgolj 11,92 % vseh nevladnih organizacij. Skupno število zaposlenih v NVO v zadnjih letih raste. Število zaposlenih v zadnjih letih raste v vseh NVO, razen v ustanovah, kjer se je število v 2017 zmanjšalo za 2,16%, v 2018 pa povečalo za 1,96 % glede na leto poprej. Več kot polovica zaposlenih v nevladnih organizacijah je zaposlenih v zavodih, sledijo jim zaposleni v društvih in zaposleni v ustanovah. Velika večina NVO (kar 92,07 %) nima niti enega zaposlenega, pri čemer je takšnih največ društev (kar 95,05 % vseh društev), najmanj pa zavodov (70,13 % vseh zavodov). Glede na število zaposlenih v organizaciji prednjačijo zavodi, ki tudi sicer zaposlujejo več kot polovico vseh delavcev v sektorju. Vsaj enega zaposlenega ima sicer 4,95 % društev, 29,87 % zavodov in 5,17 % ustanov. V povprečju ima vsaka slovenska NVO 0,31 zaposlenega. Povprečje sicer precej niha, če ga pogledamo po pravno organizacijskih oblikah: vsak zavod ima v povprečju 1,48 zaposlenega delavca, ustanova 0,22 zaposlenega, društvo pa zgolj 0,15 zaposlenega.

V Sloveniji je leta 2017 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah znašal 0,84 % (7.811 zaposlenih od skupaj 947.270 aktivnih prebivalcev) in je v zadnjih letih kljub gospodarski krizi vse do 2017 rasel, ko je bil prvič enak kot prejšnje leto. V primerjavi s tujino je ta delež še vedno izredno nizek. Po rezultatih zadnje večje mednarodne primerjalne raziskave Univerze Johns Hopkins iz leta 2013 je ta delež v svetovnem povprečju primerjanih držav 5,1 %, v državah EU pa 5,42 %.

3. Zakonodajni okvirji socialnih podjetij v Sloveniji

Do leta 2011, ko je v veljavo stopil **Zakon o socialnem podjetništvu (Uradni list RS, št. 20/11, ZSocP)**, Slovenija ni imela zakona, ki bi celovito urejal položaj družbeno koristnih organizacij. Kljub temu je pred sprejetjem ZSocP v Sloveniji že obstajalo socialno podjetništvo, v obliki subjektov/organizacij, ki so delovali po načelih socialnega podjetništva. V največji meri so takšne dejavnosti izvajale zadruga, nevladne organizacije (predvsem društva) in invalidska podjetja. Zakonsko so te pravnoorganizacijske oblike urejali posamezni zakoni: Zakon o društvih, Zakon o zavodih, Zakon o zadrugah, Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov itd. ZSocP je bil prvi zakon v Sloveniji, ki je pravno uredil in definiral področje socialnega podjetništva, merila za pridobitev statusa socialnega podjetja in ohranitev le tega ter načine poročanja in spodbujanje socialnega podjetništva.

V letu 2018 pa je stopil v veljavo **Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o socialnem podjetništvu (Uradni list RS, št. 13/18, ZSocP – A)**. Zakon določa opredelitev, cilje in načela socialnega podjetništva, dejavnosti socialnega podjetništva in pogoje, pod katerimi socialna podjetja opravljajo dejavnosti, pogoje, pod katerimi pravne osebe pridobijo status socialnega podjetja, način pridobitve in odvzem statusa, posebne pogoje poslovanja socialnih podjetij, evidence, ki se vodijo na področju socialnega podjetništva ter nadzorstvo. Zakon prav tako ureja načrtovanje razvoja in spodbude za razvoj socialnega podjetništva, sodelovanje socialnih partnerjev in organizacij civilne družbe pri sprejemanju razvojnih dokumentov, vlogo občin pri načrtovanju in izvajanju politik razvoja socialnega podjetništva, ter pristojnosti na področju socialnega podjetništva.

Zakon tako **opredeljuje socialno podjetje** kot nepridobitno pravno osebo, ki pridobi status socialnega podjetništva in je lahko društvo, zavod, ustanova, gospodarska družba, zadruga, evropska zadruga ali druga pravna oseba, ki ni ustanovljena izključno z namenom pridobivanja dobička ter premoženje ne deli, prav tako ne deli ustvarjenega presežka prihodkov nad odhodki. Socialno podjetništvo je trajno opravljanje podjetniške dejavnosti s proizvodno in prodajo proizvodov ali opravljenih storitev na trgu, kjer ustvarjanje dobička ni glavni cilj podjetniške aktivnosti, temveč glavni cilj predstavlja doseganje socialnih oziroma družbenih učinkov.

Izvajanje socialnega podjetništva se lahko opravlja na vseh področjih gospodarskih in negospodarskih dejavnosti.

Širše opredeljuje zakon tudi **socialno ekonomijo** in sicer kot ekonomijo, ki jo sestavljajo socialna podjetja, zadruga, invalidska podjetja, zaposlitveni centri, nevladne organizacije (društva, zavodi, ustanove oziroma fundacije), ki niso ustanovljeni izključno z namenom pridobivanja dobička, delujejo v korist svojih članov, uporabnikov oziroma širše skupnosti in proizvajajo tržne oziroma netržne proizvode ter storitve.

Zakon hkrati določa **tudi cilje in načela socialnega podjetništva**, in sicer socialno podjetništvo krepí družbeno solidarnost in povezanost, spodbuja sodelovanje ljudi, krepí sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, spodbuja socialne inovacije, zagotavlja dodatno ponudbo izdelkov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno vključenost in poklicno (re)integracijo ranljivih skupin ljudi na trgu dela.

V socialno podjetništvo se vključujejo **nepridobitne pravne osebe**, ki so ustanovljene in poslujejo po naslednjih načelih (v nadaljnjem besedilu: načela), ki izkazujejo njihov socialni značaj:

- ustanovljene so na podlagi prostovoljne odločitve ustanoviteljev (avtonomna pobuda);
- namen ustanovitve ni izključno pridobivanje dobička, premoženje in presežke prihodkov nad odhodki vlagajo v dejavnost socialnega podjetja, delitev presežkov prihodkov nad odhodki pa ni dopustna (nepridobitnost);
- ustanovljene so z namenom trajnega opravljanja dejavnosti in so lahko ustanovljene z namenom zaposlovanja najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela, kar je tudi javni interes (opravljanje dejavnosti v javnem interesu);
- člani v njih delujejo prostovoljno (prostovoljno delovanje);
- pri upravljanju so samostojne (neodvisnost);
- s proizvodnjo in prodajo izdelkov ali opravljanjem storitev na trgu poslujejo po tržnih zakonitostih (tržna naravnost);

- lahko vključujejo prostovoljsko delo (vključevanje prostovoljskega dela);
- posamezni ustanovitelji ali lastniki pri odločanju nimajo prevladujočega vpliva, odločitve sprejemajo vsi člani po načelu en član – en glas, neodvisno od deleža vloženega kapitala (enakopravnost članstva);
- v odločanje vključujejo tudi deležnike (sodelovanje deležnikov pri upravljanju);
- zagotavljajo pregledno finančno poslovanje in notranji nadzor nad materialnim in finančnim poslovanjem (pregledno poslovanje);
- trajno delujejo v korist svojih članov, uporabnikov in širše skupnosti (družbeno koristno delovanje).

Pristojno ministrstvo za socialno podjetništvo po ZSoCP je bilo do 1.1.2015 Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ), nakar je pristojnost prešla na **Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT)**. Ministrstvo, pristojno za gospodarstvo, zagotavlja usklajevanje izvajanja strokovnih nalog, spremljanje poslovanja socialnih podjetij in izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja socialne ekonomije. Za izvajanje nalog pristojno ministrstvo:

- v sodelovanju z drugimi ministrstvi in vladnimi službami pripravi program ukrepov za izvajanje strategije,
- spremlja izvajanje programa ukrepov,
- v sodelovanju z drugimi ministrstvi in vladnimi službami pripravlja analize, poročila in druga strokovna gradiva za svet,
- ugotavlja in spremlja izpolnjevanje pogojev, ki jih ta zakon določa za poslovanje socialnih podjetij, in pogojev za prepoved poslovanja nepridobitne pravne osebe kot socialno podjetje in
- vodi evidenco socialnih podjetij.

Nepridobitna pravna oseba lahko posluje kot socialno podjetje, če pridobi status socialnega podjetja.



Status socialnega podjetja pridobi nepridobitna pravna oseba, če:

- opravlja gospodarske in negospodarske dejavnosti,
- ima v svojih notranjih aktih opredeljeno omejitev delitve presežka prihodkov nad odhodki oziroma premoženja med člane oziroma deležnike socialnega podjetja,
- je neodvisna in organizacijsko samostojna v odnosu do pridobitnih gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava ali lokalnih skupnosti,
- zagotavlja vključujočo obliko upravljanja, ki temelji na soodločanju in demokratičnem načinu odločanja in
- izpolnjuje druge pogoje, ki jih določa ta zakon in zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe.

Socialno podjetje mora ves čas poslovati po načelih socialnega podjetništva, kot jih določa Zakon o socialnem podjetništvu.

Zakon opredeljuje omejitve pri delovanju socialnih podjetij. Pridobitna gospodarska družba tako ne more ustanoviti socialnega podjetja na katerega bi prenesla del podjetja ali dejavnosti, lahko pa z ustanovitvijo zagotovi nova delovna mesta za svoje presežne delavce. Nepridobitna pravna oseba ne more pridobiti statusa socialnega podjetja, če je njena članica politična stranka. Statusa tudi ne more pridobiti nepridobitna pravna oseba, če imajo v njej pri odločanju prevladujoč vpliv ena ali več pridobitnih gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava ali lokalnih skupnosti. Nepridobitna pravna oseba ne more pridobiti statusa socialnega podjetja, če je v času postopka registracije spremembe akta o ustanovitvi, s katerimi bi se preoblikovala v socialno podjetje, v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali likvidacije, če nima poravnanih vseh dospelih davčnih obveznosti in prispevkov za socialno varnost delavcev v višini 50 eurov ali več ali če ni imela predloženih vseh obračunov davčnih odtegljajev za dohodke iz delovnega razmerja za obdobje zadnjih petih let do dneva oddaje spremembe akta o ustanovitvi, s katerim naj bi se preoblikovala v socialno podjetje. Zakon pa dovoljuje socialnim podjetjem, da se lahko povezujejo v združenja socialnih podjetij.

Akt o ustanovitvi socialnega podjetja mora poleg vsebine, ki je določena z zakonom za pravno organiziranost posamezne vrste pravne osebe (npr. Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o društvih, Zakon o zavodih) opredeliti tudi nepridobitni namen ustanovitve pravne osebe in utemeljiti njen javno-koristni in socialni značaj.

Kot dejavnost oz. naloge socialnega podjetja mora opredeliti opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali druge, razmejiti le-te od drugih dejavnosti oziroma nalog ter opredeliti način razpolaganja s premoženjem in porabe dobička oziroma presežkov prihodkov.

Ustanovitveni akt mora:

- opredeliti način upravljanja socialnega podjetja po načelu enakopravnosti,
- določiti osebe, odgovorne za poslovanje pri izvajanju dejavnosti socialnega podjetništva ter pogoje za njihovo imenovanje oziroma izvolitev in odgovornosti,
- določiti nadzorni organ, ki nadzira poslovanje, skladno z določbami tega zakona, akta o ustanovitvi in drugih aktov socialnega podjetja in poslovanja po načelih dobrega gospodarjenja, pravilnost finančnega in materialnega poslovanja in sestave letnega poročila, določiti pa mora tudi način izvolitve ali imenovanja članov nadzornega organa, mandatno dobo ter njegove pristojnosti, pooblastila in odgovornosti,
- določiti, ali socialno podjetje v delo vključuje tudi prostovoljce,
- določiti način udeležbe deležnikov pri upravljanju (posvetovanje, obvezno mnenje ipd.),
- določiti pravila vodenja poslovnih knjig in izdelave računovodskih izkazov socialnega podjetja ali določiti, da bodo ta pravila urejena v posebnem aktu in
- določiti pogoje statusnega preoblikovanja socialnega podjetja in razpolaganje s premoženjem socialnega podjetja v primeru prenehanja, skladno z določbami tega zakona.

Odgovornost za obveznosti socialnega podjetja je določena z zakoni, ki urejajo pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe.

Nadzor nad izvrševanjem določb tega zakona, katerih kršitve predstavljajo prekrške, izvajajo:

- Inšpektorat Republike Slovenije za delo;
- Finančna uprava Republike Slovenije;
- Tržni inšpektorat Republike Slovenije;

- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES);
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.

Poleg krovnega Zakona o socialnem podjetništvu imamo v Sloveniji še naslednje podzakonske akte, ki podrobneje urejajo področje socialnega podjetništva. Zakon o socialnem podjetništvu področje socialnega podjetništva sistemsko opredeljuje, dopolnjujejo pa ga:

- **Pravilnik o spremljanju poslovanja socialnih podjetij** (ta pravilnik ureja poslovanje socialnih podjetij in način ugotavljanja izpolnjevanja pogojev, določenih v Zakonu o socialnem podjetništvu);
- **SRS 40 – računovodske rešitve v socialnih podjetjih** (Slednji obravnava posebnosti računovodenja v socialnih podjetjih, ne glede na njihovo pravnoorganizacijsko obliko in je povezan s splošnimi računovodskimi standardi, hkrati pa se opira še na mednarodni računovodski standard / MRD – 20).

Ti podzakonski akti torej urejajo način spremljanja poslovanja socialnih podjetij in izpolnjevanje pogojev za pridobitev naziva socialno podjetje, predpisujejo podrobno vsebino vlog, dokazil ter poročil, i jih zahteva ZSocP, predpisujejo pogoje upravičenosti do spodbud in načine spremljanja upravičenosti do spodbud socialnega podjetja, narekujejo način izvajanja nadzora nad porabo finančnih sredstev, prejetih na podlagi ZSocP in način vrnitve neupravičeno pridobljenih finančnih sredstev ter tudi pogoje, ki jih mora izpolnjevati organizacija, ki želi pridobiti naziv socialnega podjetja.

Politiko razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji oblikuje **Svet za socialno ekonomijo**, ki ga ustanovi Vlada Republike Slovenije. Poleg oblikovanja politik razvoja socialnega podjetništva Svet za socialno ekonomijo analizira potrebe razvoja socialnega podjetništva, pripravlja razvojne dokumente, analizira, vrednoti in spremlja izvajanje ukrepov in politik na področju socialnega podjetništva ter spodbuja vključevanje občin v določanje in izvajanje omenjenih politik na lokalni in regionalni ravni. Svet zagotavlja usklajevanje politik na področju socialne ekonomije z ministrstvi, vladnimi službami, občinami, socialnimi partnerji in organizacijami civilne družbe.

4. Ustanavljanje in delovanje socialnih podjetij

Neprireditna pravna oseba, ki želi pridobiti status socialnega podjetja, mora torej upoštevati Zakon o socialnem podjetništvu in njegove podzakonske akte, ki natančno določajo, kakšne pogoje mora tako podjetje izpolnjevati.

Status socialnega podjetja lahko pridobi neprireditna pravna oseba, ki je lahko društvo, zavod, ustanova, gospodarska družba, zadruga, evropska zadruga ali druga pravna oseba zasebnega prava. Te pravne osebe so ustanovljene na način in pod pogoji, ki jih določajo zakoni za vsako posebej, npr. Zakon o društvih, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah, Zakon o zadrukah, Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, itd.

Neprireditna pravna oseba, ki želi pridobiti status socialnega podjetja, mora tako pri ustanovitvi poleg zakon, ki ureja njeno področje, upoštevati še Zakon o socialnem podjetništvu. To pomeni, da v ustanovni akt vnese tudi sestavine in določila, ki jih določa Zakon o socialnem podjetništvu in upoštevajo tudi druge pogoje, ki jih določa zakonodaja. **V kolikor pa je pravna oseba že ustanovljena, je potrebno ustrezno dopolniti oz. spremeniti temeljni akt in izpolniti tudi druge pogoje.** Najpomembnejše določilo je, da pravna oseba ni ustanovljena izključno z namenom pridobivanja dobička in ne deli premoženja, ustvarjenega dobička ali presežkov prihodkov nad odhodki, kar pomeni, da si ustvarjenega presežka oziroma dobička ne more izplačati, temveč ga mora usmeriti nazaj v izvajanje osnovne dejavnosti.

Neprireditnost delovanja pomeni, da mora socialno podjetje presežke prihodkov nad odhodki iz dejavnosti socialnega podjetja namenjati za opravljanje teh dejavnosti oziroma za druge, z ZScoP določene namene.

Delitev presežkov prihodkov na odhodki oziroma premoženja ni dovoljena. Kot posredna delitev presežkov prihodkov nad odhodki se šteje:

- Izplačevanje nagrad odgovornim osebam, članom uprave ali drugim organom in delavcem;

- Izplačevanje povračila stroškov, ki presegajo zneske, določene s predpisom, ki določa višino povračil stroškov v zvezi z delom in drugih odhodkov, i se ne vštevajo v davčno osnovo, če poseben zakon ne določa drugače.

Za socialno podjetništvo je značilno, da so motivi poslovanja v razreševanju socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov družbe na inovativen način. Socialnega podjetnika naj bi motivirala že sama ideja. Le-ta pa naj bi reševala določen družbeni problem. Večji kot je problem, bolj bodo ljudje nagnjeni pomagati podjetju, kar pomeni, da bo podjetje delovalo za daljše časovno obdobje. Kot smo že večkrat povedali, bistvo ustanovitve socialnega podjetja ne sme biti želja po dobičku, ampak dobrobit družbi. Tisti, ki ustanovi socialno podjetje, mora v tem resnično uživati, biti stoddostno predan svojemu delu in stremeti k svojemu cilju. Torej, da bo dejavnost njegovega podjetja na daljši rok spremenila, izboljšala ali celo odstranila določen družbeni problem. Socialno podjetništvo je še vedno podjetništvo in je odvisno od tržnih prihodkov. Gledati pa mora seveda tudi na to, da bo podjetje prineslo določene prihodke iz različnih alternativnih virov, saj lahko zgolj z optimalno kombinacijo različnih virov zagotovi da se uvedena izboljšava ohranja. Socialni podjetnik naj bi obvezno bil zelo vztrajen človek, kar pomeni, da je potrebna notranja motivacija, ki jo najde v sebi in posledično v družbi.

Postopek za pridobitev statusa socialnega podjetja se začne z vlogo za registracijo nepridobitne pravne osebe (če ta že ni predhodno ustanovljena), ki namerava poslovati kot socialno podjetje. Socialno podjetje je poseben status, ki ga pridobijo nepridobitne pravne osebe in jih ne vodi izključen motiv – pridobivanja dobička. Tovrstni primeri socialnega podjetništva pogost zasledimo v društvih, zavodih, d.o.o. ter drugih pravnih osebah zasebnega prava.

Za status socialnega podjetja torej zaprosi nepridobitna pravna oseba, ki je že ustanovljena, lahko pa za status zaprosi istočasno ob ustanovitvi / registraciji nove nepridobitne pravne osebe. Oba postopka (to je postopek ustanovitve in postopek pridobitve statusa) je možno sprožiti istočasno, kar pomeni, da bo organ, pristojen za registracijo, ob sami ustanovitvi presojal tudi izpolnjevanje pogojev za pridobitev statusa socialnega podjetja.

V Sloveniji lahko status socialnega podjetja pridobijo naslednje pravno organizacijske oblike subjektov:

- Nevladne organizacije (društvo, zavod, ustanova) - je nepridobitna in neprofitna pravna oseba zasebnega prava s sedežem v Republiki Sloveniji, ki jo ustanovijo izključno domače ali tuje fizične ali pravne osebe zasebnega prava. Nevladna organizacija je neodvisna od drugih subjektov in ni organizirana kot politična stranka, cerkev ali druga verska skupnost, sindikat ali zbornica (Zakon o nevladnih organizacijah, Uradni list RS, št. 21/18). Trenutno so nevladne organizacije v Sloveniji pravno-formalno registrirane kot društva, zavodi ali ustanove:
 - Društvo – je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane. Delovanje društva je javno (Zakon o društvih, Uradni list RS, št. 64/11).
 - Zavodi – pravna oseba, ki jo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oseb za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (Zakon o zavodih, Uradni list RS, št. 12/91).
 - Ustanova ali fundacija – je pravna oseba zasebnega prava. Namen ustanove mora biti splošnokoristen ali dobrodelen in praviloma trajen. Namen ustanove je splošnokoristen, če je ustanova ustanovljena za namene na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, za verske namene in podobno. Namen ustanove je dobrodelen, če je ustanova ustanovljena z namenom pomagati osebam, ki so pomoči potrebne (Zakon o ustanovah, Uradni list RS, št. 70/05).

- Zadruga – je organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Zadruga lahko vodi svoje dejavnosti tudi preko odvisne družbe. Zadruga lahko ustanovi podjetje, drugo zadrugo ali drugo pravno osebo oziroma postane članica druge pravne osebe, če se s tem uresničuje namen, zaradi katerega je bila ustanovljena (Zakon o zadrugah, Uradni list RS, št. 97/09).
- Gospodarske družbe – je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Pridobitna dejavnost je vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička. Gospodarske družbe se lahko organizirajo v eno izmed naslednjih oblik:
 - osebne družbe: družba z neomejeno družbo odgovornostjo, komanditna družba;
 - kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, evropska delniška družba, komanditna delniška družba;
 - gospodarsko interesno združenje (Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 42/06).
- Druge pravne osebe zasebnega prava ali pravne osebe ustanovljene po posebnih zakonih (Iz zakon ni razvidno ali lahko status pridobijo tudi pravne osebe zasebnega prava, ki so ustanovljene po posebnih zakonih – npr. družba za vzajemno zavarovanje, sindikati, gospodarske zbornice, študentske organizacije, mladinski sveti ipd.).

Za pridobitev statusa socialnega podjetja se na pristojni organ ali po navadi okrožno sodišče predloži vloga za registracijo socialnega podjetja, ki na podlagi petega odstavka 7. člena ZScop-A ugotavlja pogoje za pridobitev statusa socialnega podjetja. Vlogi mora biti predložen tudi sklep ustanovitelja, da namerava predlagatelj poslovati kot socialno podjetje.

Primerjava lastnosti pravno-organizacijskih subjektov, ki lahko pridobijo status socialnega podjetnika:

Društvo	
Ustanovitelji	Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe.
Osnovni kapital	Najmanjši osnovni kapital ni predpisan. V temeljnem aktu je potrebno opredeliti, iz katerih virov bo društvo financiralo izvajanje svojih dejavnosti (članarina, prispevki donatorjev, javna sredstva...).
Ime	Ime društva mora biti v slovenščini. Če ima društvo sedež na območju, kjer živita narodni skupnosti, je ime društva v obeh uradnih jezikih. Ime se mora razlikovati od imen drugih društev in ne sme biti zavajajoče ali žaljivo. Če zakon ne določa drugače, mora ime društva vsebovati besedo društvo, združenje, družina ali klub. V imenu društva mora biti označba, ki nakazuje na dejavnost društva.
Razmerje med partnerji	Najvišji organ društva je zbor članov, ki ga sestavljajo vsi člani. Poleg zbora članov mora imeti vsaj še enega zastopnika, ki zastopa društvo v pravnem prometu. Preostali organi zakonsko niso določeni. Če si društvo v temeljnem aktu določi tudi druge organe, mora določiti tudi njihovo sestavo, pristojnosti, odgovornosti, način sprejemanja odločitev, medsebojna razmerja, mandatno dobo ter način izvolitve oziroma imenovanja in razrešitve članov. Zastopanje članov mora biti v društvu enakopravno zagotovljeno.
Akt o ustanovitvi	Temeljni akt društva mora določati: <ul style="list-style-type: none"> • ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja društva); • namen in cilje delovanja društva; • dejavnost oziroma naloge društva; • pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva; • pravice in obveznosti članov; • način upravljanja društva; • zastopanje društva; • financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s

	<p>premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva;</p> <ul style="list-style-type: none"> • način zagotavljanja javnosti dela društva; • način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta; • način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru. <p>Dejavnost društva, ki je pridobitna, mora biti opredeljena v skladu s predpisi, ki urejajo standardno klasifikacijo dejavnosti. S temeljnim aktom lahko društvo uredi tudi druga vprašanja, pomembna za upravljanje in delovanje društva.</p>
Postopek ustanovitve	<p>Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe. Ne glede na določbo prejšnjega odstavka, gospodarske družbe ne morejo ustanoviti društva, ki ima v temeljnem aktu določeno dejavnost, katero gospodarska družba opravlja kot svojo dejavnost. Ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva.</p>
(Zasebni) zavodi	
Ustanovitelji	<p>Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.</p> <p>Zavode lahko ustanovijo domače in tuje fizične in pravne osebe, če ni za posamezne dejavnosti ali za posamezne vrste zavodov z zakonom drugače določeno.</p>
Osnovni kapital	<p>Zavod se lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji. Najmanjši osnovni kapital torej ni predpisan. Ob vpisu v register pristojno sodišče presodi, ali vložena sredstva zadoščajo za ustanovitev in opravljanje dejavnosti zavoda.</p>
Ime	<p>Ime zavoda mora vsebovati označbo, ki navaja na dejavnost, in sedež zavoda. Ime zavoda lahko vsebuje ime ustanovitelja.</p>

	<p>Ime zavoda sme vsebovati ime republike, občine ali mesta le z dovoljenjem pristojnega organa, če ustanovitelj zavoda ni republika, občina ali mesto.</p> <p>Ime zavoda lahko vsebuje ime zgodovinske ali druge umrle pomembne osebnosti. Sestavni del imena je lahko tudi znak ali grafična oblika imena, zavod ima lahko tudi skrajšano ime.</p>
<p>Razmerje med partnerji</p>	<p>Poslovodni organ zavoda je direktor ali drug individualni organ. Direktor organizira in vodi delo in poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost dela zavoda. Direktorja imenuje in razrešuje ustanovitelj, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi za to pooblaščen svet zavoda. Mandat direktorja traja štiri leta, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno.</p> <p>Svet zavoda je najvišji organ odločanja.</p>
<p>Akt o ustanovitvi</p>	<p>Akt o ustanovitvi zasebnega zavoda je temeljni akt, ki ureja poslovanje ter razmerja med ustanovitelji. Akt o ustanovitvi zavoda skladno z 8. členom Zakona o zavodih vsebuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja, • ime in sedež zavoda, • dejavnosti zavoda, • določbe o organih zavoda, • sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela, • vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda, • način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primankljaja sredstev za delo zavoda, • pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu, • določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda, • medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda, • druge določbe v skladu z zakonom.

	<p>Pri pripravi akta o ustanovitvi je potrebno biti pozoren predvsem na naslednje sestavine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dejavnosti zavoda (tako kot pri ostalih pravnoorganizacijskih oblikah je potrebno v akt o ustanovitvi navesti po SKD vse dejavnosti, ki jih namerava opravljati zavod); • način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki (v aktu o ustanovitvi je potrebno izrecno določiti, da se lahko presežek prihodkov nad odhodki uporabi tudi za druge namene, kot je opravljanje in razvoj dejavnosti); • odgovornost ustanovitelja glede obveznosti zavoda (v aktu o ustanovitvi je potrebno izrecno določiti, da ustanovitelji ne odgovarjajo za obveznosti zavoda); • določbe o možnosti odsvojitve poslovnih deležev (odsvojitve poslovnega deleža ustanovitelja je možna zgolj v primeru, da je to izrecno navedeno v aktu o ustanovitvi).
<p>Postopek ustanovitve</p>	<p>Zavod se lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji. Ustanovitev zavoda lahko priglasite sami, lahko pa tudi preko notarja.</p> <p>Zavod se lahko ustanovi tako, da ustanovitelji zberejo zahtevane dokumente (akt o ustanovitvi, predlog za vpis zavoda v sodni register in sklep o imenovanju direktorja) in svoje podpise na teh dokumentih overijo na upravni enoti.</p> <p>Ko ustrezen organ zavoda sprejme akt o ustanovitvi, imenuje ustanovitelj vršilca dolžnosti poslovodnega organa (direktorja), ki je pooblaščen, da pod nadzorstvom ustanovitelja opravi priprave za začetek dela zavoda. Za sestavo in podpis listin je potrebna osebna prisotnost ustanoviteljev (fizične osebe oziroma zakoniti zastopniki pravnih oseb). Posameznega ustanovitelja lahko zastopa pooblaščenec. O zahtevku za vpis v sodni register odloči registrsko sodišče. Z vpisom akta o ustanovitvi v sodni register pridobi zavod pravno sposobnost.</p>

Ustanove	
Ustanovitelji	<p>Ustanovo lahko ustanovi domača ali tuja fizična ali pravna oseba. Namen ustanove mora biti splošnokoristen ali dobrodelen in praviloma trajen.</p> <p>Namen ustanove je splošnokoristen, če je ustanova ustanovljena za namene na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, za verske namene in podobno. Namen ustanove je dobrodelen, če je ustanova ustanovljena z namenom pomagati osebam, ki so pomoči potrebne.</p>
Osnovni kapital	<p>Ustanova je na določen namen vezano premoženje. Ustanovitveno premoženje so lahko denar, premičnine, nepremičnine in druga premoženjska upravičenja. Velikost ustanovitvenega premoženja mora biti primerna za izvajanje namena ustanove.</p>
Ime	<p>Ime ustanove mora vsebovati besedo ustanova. Dodana mora biti označba namena, ustanovitelja ali druga dodatna označba, ki omogoča jasno in nedvoumno razlikovanje od ustanov, ki so že vpisane v evidenco ustanov. Glede možnosti uporabe imena republike, občine ali mesta, zgodovinske ali druge osebnosti ter glede varstva imena se uporabljajo določbe, ki veljajo za zavode.</p> <p>Besedo fundacija lahko v imenu ali firmi uporabljajo pravne osebe, ki so ustanovljene za splošnokoristne ali dobrodelne namene in tega ne opravljajo kot pridobitno dejavnost.</p>
Razmerje med partnerji	<p>Zakonsko predpisan organ ustanove je uprava, lahko pa ima v skladu z aktom o ustanovitvi oziroma s pravili tudi druge organe. Uprava skrbi za izvajanje namena ustanove, zastopa ustanovo in opravlja druge naloge v skladu z zakonom, z aktom o ustanovitvi in s pravili.</p>
Akt o ustanovitvi	<p>Akt o ustanovitvi vsebuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja, • ime in sedež ustanove, • navedbo ustanovitvenega premoženja in njegove vrednosti, • namen ustanove,

	<ul style="list-style-type: none"> • način in postopek imenovanja članov uprave, • poimenske člane prve uprave. <p>Akt o ustanovitvi lahko vsebuje tudi druge določbe, pomembne za delovanje ustanove. Če je ustanova ustanovljena s pravnim poslom za primer smrti in v njem niso določeni ime, sedež ter poimenski člani prve uprave ustanove, jih določi organ, pristojen za ustanove. Če akt o ustanovitvi ne vsebuje določb o načinu in postopku imenovanja članov uprave, se to določi s pravili ustanove.</p> <p>Ustanova (ustanovitelj ali uprava) mora v 30 dneh po izdaji soglasja k aktu o ustanovitvi sprejeti pravila oziroma statut.</p>
Postopek ustanovitve	<p>Zahtevo za registracijo ustanove poda ustanovitelj na ministrstvo, v katerega delovno področje sodi namen, za katerega je ustanova ustanovljena, ki izda soglasje če:</p> <ul style="list-style-type: none"> • akt o ustanovitvi izpolnjuje zakonske pogoje; • je namen ustanove splošnokoristen ali dobrodelen; • je zagotovljeno ustanovitveno premoženje; • ustanovitev ni v nasprotju z javnim redom. <p>Po prejemu soglasja k aktu o ustanovitvi ministrstvo, pristojno za notranje zadeve, po uradni dolžnosti vpiše ustanovo v evidenco ustanov.</p>
Zadruge	
Ustanovitelji	<p>Zadrugo lahko ustanovijo najmanj trije ustanovitelji. Ustanovitelji so lahko fizične oziroma pravne osebe. Ustanovitelji zadruge, ki so fizične osebe, morajo biti poslovno sposobni. V ustanovljeno zadrugo se lahko pod pogoji, določenimi v združnih pravilih, včlanijo fizične oziroma pravne osebe.</p>
Osnovni kapital	<p>Najmanjši osnovni kapital ni predpisan. Ustanovi se lahko, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zadruge.</p>
Ime	<p>Firma zadruge mora vsebovati označbo, da gre za zadrugo in označbo odgovornosti članov za obveznosti zadruge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • »zadruga z omejeno odgovornostjo« ali okrajšavo »z.o.o.«, če je odgovornost članov za obveznosti zadruge po združnih pravilih omejena na določeno vsoto;

	<ul style="list-style-type: none"> • »zadruga brez odgovornosti« ali »z.b.o.«, če je odgovornost članov za obveznosti zadruga po zadružnih pravilih izključena. <p>Pravico in obveznost, da uporabljajo v firmi označbo, da gre za zadrugo, imajo samo zadruga in druge oblike zadružnega organiziranja v skladu Zakonom o zadrugah.</p>
Razmerje med partnerji	<p>Občni zbor (skupščina) je najvišji organ zadruga, ki ga tvorijo vsi člani zadruga. Predsednik zadruga predstavlja in zastopa zadrugo ter je odgovoren za zakonitost njenega poslovanja. Zadruga, ki ima deset oziroma več članov, ima tudi upravni odbor.</p> <p>Zadruga, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu, mora imeti nadzorni odbor in revizijsko komisijo, v nasprotnem ima samo nadzornika.</p>
Akt o ustanovitvi	<p>Zadruga se ustanovi s sprejetjem akta o ustanovitvi. Akt o ustanovitvi vsebuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • imena in naslove oziroma sedeže ustanoviteljev, • sklep o sprejemu zadružnih pravil, • sklep o izvolitvi organov zadruga, ki jih mora zadruga izvoliti v skladu z zakonom in s svojimi pravili, • datum in kraj ustanovnega občnega zbora, • podpise vseh ustanoviteljev. <p>Obvezni sestavni del akta o ustanovitvi zadruga so zadružna pravila.</p> <p>Zadružna pravila morajo urejati zlasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • firmo in sedež zadruga, • dejavnost zadruga, • morebitne posebne pogoje za sprejem v članstvo, • odpovedni rok in morebitne posebne pogoje za izstop iz zadruga, • razloge, zaradi katerih je lahko član izključen iz zadruga, • delež, ki ga mora vpisati vsak član (obvezni delež), število obveznih deležev, če morajo člani vpisati več kot en obvezni delež, ali pa podlago za določitev višine obveznega deleža ali števila obveznih

	<p>deležev, če morajo posamezni člani vpisati obvezni delež v različni višini oziroma različno število obveznih deležev,</p> <ul style="list-style-type: none"> • rok in način vplačila za najmanj eno polovico obveznega deleža, • druge obveznosti članov, zlasti glede sodelovanja z zadrugo, oziroma pogoje, pod katerimi se lahko takšne obveznosti uvedejo oziroma povečajo, • odgovornost članov za obveznosti zadruge, • podlago za razporeditev presežka ter za poravnavo morebitnih izgub pri poslovanju, • sklic in odločanje občnega zbora, če je občni zbor sestavljen iz predstavnikov, pa tudi izvolitev, odpoklic in dobo, za katero so izvoljeni predstavniki, • delovno področje, izvolitev, odpoklic in mandatno dobo predsednika in drugih organov zadruge, • zastopanje in predstavljanje, zadruge, • obveščanje članov o sklepih občnega zbora in poslovno tajnost zadruge, • način delitve premoženja, ki preostane po poplačilu upnikov in vračilu deležev v likvidacijskem ali stečajnem postopku, oziroma namen tega premoženja, če se ne razdeli med člane.
<p>Postopek ustanovitve</p>	<p>Vloga za registracijo oziroma vpis zadruge v sodni register se izvede pri okrožnem sodišču, na območju katerega ima zadruga sedež, ki mora vsebovati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tri izvode obrazcev UST – predlog za vpis ustanovitve subjekta v sodni register; • izvirnik akta o ustanovitvi zadruge, na katerem so overjeni podpisi vseh ustanoviteljev in zadružna pravila, ki so sestavni del tega akta; • sklep o imenovanju prvih članov organov zadruge; • potrdilo banke o vplačilu ustanovnega kapitala.

Družbe z omejeno odgovornostjo d.o.o.	
Ustanovitelji	Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov. Družba ima lahko več kot 50 družbenikov le, če to dovoli minister, pristojen za gospodarstvo.
Osnovni kapital	Osnovni kapital (osnovna glavica) mora znašati vsaj 7500 eurov, vsak osnovni vložek pa najmanj 50 eurov. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek ali stvarni prevzem. Kot stvarni vložek se lahko zagotovijo premičnine in nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja. Za stvarni vložek se šteje tudi plačilo za premoženjske predmete, ki jih je družba prevzela in jih prišteje družbenikovemu vložku. Pred prijavo za vpis v register mora vsak družbenik zagotoviti vsaj eno četrtno osnovnega vložka, vrednost vseh zagotovljenih vložkov pa mora znašati najmanj 7500 eurov.
Ime	Po Zakonu o gospodarskih družbah je firma ime, s katerim podjetje posluje na trgu. V firmi mora biti oznaka, ki nakazuje dejavnost družbe. Firma ima lahko dodatne sestavine, ki družbo podrobneje označujejo, lahko pa družba uporablja tudi skrajšano firmo, ki vsebuje vsaj sestavino, po kateri se firma družbe razlikuje od firm drugih družb, in oznako d.o.o.
Razmerje med partnerji	D.o.o. ima enega ali več poslovodij (direktorjev), ki na lastno odgovornost vodijo posle družbe in jo zastopajo. Družbeniki sprejemajo sklepe na skupščini. Vsakih dopoljenih 50 EUR osnovnega vložka daje družbeniku en glas.
Akt o ustanovitvi	D.o.o. se ustanovi s pogodbo, ki je lahko sklenjena v obliki notarskega zapisa ali na posebnem obrazcu. Pogodba mora vsebovati: <ul style="list-style-type: none"> • navedbo imena in priimka ter prebivališča ali firme in sedeža vsakega družbenika; • firmo, sedež in dejavnost družbe; • navedbo zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej, navedbo družbenika za vsak osnovni vložek in njegov poslovni delež; • čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas;

	<ul style="list-style-type: none"> • morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka, in morebitne obveznosti družbe do družbenikov. <p>Pri enoosebni d.o.o. govorimo o aktu o ustanovitvi.</p>
<p>Postopek ustanovitve</p>	<p>Ustanovitev d.o.o se izvede preko VEM točke (enostavni d.o.o.) ali pri notarju (zahtevni d.o.o.). Poslovodja torej prijavi d.o.o. za vpis v register pri registrskem organu (sodišče) ali na točki VEM, ki prijavo posreduje registrskemu organu. Prijavi mora priložiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izvirnik ali overjen prepis pogodbe; • seznam družbenikov in navedbo vložkov, ki so jih prevzeli; • poročilo o stvarnih vložkih; • potrdilo banke o depozitu denarnih vložkov z izjavo banke, da lahko družba s sredstvi prosto razpolaga; za resničnost izjave je banka družbi odgovorna.

5. Ključna vprašanja socialnega podjetja v začetni fazi

Dejavniki, ki omejujejo začetke socialnih podjetij

Postopek za pridobitev statusa socialnega podjetja (so.p.)

Postopek za pridobitev statusa socialnega podjetja je opredeljen v Zakonu o socialnem podjetništvu (ZSocP) in Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A).

Status socialnega podjetja lahko pridobi nepridobitna pravna oseba, npr. društvo, zavod, ustanova, zadruga, evropska zadruga, zaposlitveni center, invalidsko podjetje, gospodarska družba ipd., ki izpolnjuje načela socialnega podjetništva ter pogoje navedene v ZSocP-A, predvsem pa:

- opravlja gospodarske in negospodarske dejavnosti,
- ne deli premoženja in presežka prihodkov nad odhodki,
- je neodvisna in organizacijsko samostojna v odnosu do pridobitnih gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava ali lokalnih skupnosti,
- zagotavlja vključujočo obliko upravljanja, ki temelji na soodločanju in demokratičnem načinu odločanja in
- izpolnjuje druge pogoje, ki jih določa ta zakon in zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe.

Posamezna nepridobitna pravna oseba je lahko že ustanovljena in se naknadno doregistriira v socialno podjetje ali pa to opravi istočasno pri pristojnem registrskemu organu. Ko podjetje izpolni vse pogoje, predpisane v zakonu, pridobi v imenu podjetja oziroma imenu nepridobitne pravne osebe dostavek »socialno podjetje« oziroma okrajšavo »so.p.«.

Fizične osebe (npr. samostojni podjetnik, kmet) statusa ne morejo pridobiti.

Za registracijo nepridobitne pravne osebe kot socialnega podjetja, podjetnik odda vlogo na pristojni registrski organ.

To velja tudi v primeru, ko je nepridobitna pravna oseba že ustanovljena in se v postopku doregistriira kot socialno podjetje.

Pogoji za ustanovitev so določeni v ZSocP-A in z zakonodajo, ki ureja organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe.

Vloga registracijo oziroma doregistracijo socialnega podjetja

V skladu z ZScop-a mora vloga za registracijo nepridobitne pravne osebe, ki namerava poslovati kot socialno podjetje poleg vsebine in prilog, ki jih določajo posebni predpisi, vsebovati še:

- sklep ustanoviteljev ali pristojnega organa nepridobitne pravne osebe, da namerava poslovati kot socialno podjetje,
- osebna imena, EMŠO, državljanstvo in naslov stalnega ali začasnega prebivališča vseh oseb, ki imajo pooblastilo za zastopanje in obseg pooblastil za društva,
- dokazilo o višini morebitnih sredstev za začetek dela oziroma vrednosti premoženja socialnega podjetja.

Enako vsebino mora imeti tudi vloga za registracijo spremembe akta o ustanovitvi s katero se nepridobitna pravna oseba preoblikuje v socialno podjetje.

Registrski organi posameznih pravnih oseb:

Nepridobitna pravna oseba	Registrski organ	Zakonska podlaga
Društvo	Upravna enota na območju katere ima društvo svoj sedež	Zakon o družtvih (Uradni list RS, št. 64/11)
Zavod	Okrožna sodišča / sodni register	Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91)
Ustanova	Pristojno ministrstvo	Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. <u>70/05</u>)
Zadruga / Evropska zadruga	Okrožna sodišča / sodni register	Zakon o zadrugah (Uradni list RS, št. <u>97/09</u>)
Gospodarska družba	Okrožna sodišča / sodni register	Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. <u>65/09</u>)

V postopku registracijski organ po uradni dolžnosti iz uradnih evidenc preveri osebne podatke o osebah, pooblaščenih za zastopanje in ustanoviteljih, v postopku registracije spremembe akta o ustanovitvi, s katero se nepridobitna pravna oseba preoblikuje v socialno podjetje pa še podatek, da pravna oseba ni v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali likvidacije ter da ima poravnane dospele davčne obveznosti in prispevke za socialno varnost delavcev v višini 50 eurov ali več in predložene vse obračune davčnih odtegljajev za dohodke iz delovnega razmerja za obdobje zadnjih petih let do dneva oddaje spremembe akta o ustanovitvi.

Registrski organ v postopku registracije ugotavlja tudi, ali je akt o ustanovitvi nepridobitne pravne osebe, ki namerava poslovati kot socialno podjetje, sestavljen v skladu z 12. členom zakona, v katerem zakon določa obvezne sestavine akta o ustanovitvi. Izpolnjevanje pogojev ugotavlja tudi v postopkih registracije spremembe akta o ustanovitvi, s katero se nepridobitna pravna oseba preoblikuje v socialno podjetje.

V kolikor je vloga za registracijo oziroma doregistracijo socialnega podjetja skladna z določeni ZScoP in ZScoP-A, registrski organ z aktom, s katerim odloči o vpisu nepridobitne pravne osebe oziroma spremembe v register, odloči tudi, da se pri podjetju ali imenu nepridobitne pravne osebe v register vpiše dostavek »socialno podjetje«. **Po registraciji nepridobitne pravne osebe registracijski organ o dodelitvi statusa obvesti AJPES in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki vodi tudi evidenco socialnih podjetji.**

Evidenco socialnih podjetij vodi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo oziroma Sektor za socialno podjetništvo, združništvo in ekonomsko demokracijo. Evidenco vodi z namenom zbiranja, obdelovanja, posredovanja in javne objave podatkov o socialnih podjetjih. Vpis v evidenco izvede, ko je nepridobitni pravni osebi dodeljen status socialnega podjetja, izbris pa z dnem odvzema tega statusa.

V evidenci se vodijo naslednji podatki:

- podjetje ali ime ter sedež in poslovni naslov socialnega podjetja;
- osebna imena in naslov stalnega ali začasnega prebivališča oseb, ki imajo pooblastilo za zastopanje;

- matična številka socialnega podjetja;
- davčna številka socialnega podjetja;
- pravnoorganizacijska oblika socialnega podjetja;
- številka in datum izdaje in izvršljivosti akta socialnega podjetja in navedba organa, ki je akt izdal,
- dejavnost socialnega podjetništva, ki jo opravlja socialno podjetje,
- številka in datum izdaje in izvršljivosti odločbe odvzema statusa socialnega podjetja oziroma datum in način prenehanja socialnega podjetja in
- podatki o pravnih naslednikih socialnega podjetja, ki se je statusno preoblikovalo.

Odpoved statusa socialnega podjetja

Statusu socialnega podjetja se lahko nepridobitna pravna oseba tudi odpove, če ocenjuje, da ne želi več poslovati kot socialno podjetje, in sicer lahko vlogo oziroma pisno odpoved statusu posreduje Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki vlagatelju izda odločbo o prepovedi poslovanja kot socialno podjetje in ga pošlje socialnemu podjetju ter po pravnomočnosti odločbe tudi sodišču, ki spremembo vpiše v sodni register. Po pravnomočnosti odločbe statusa socialnega podjetja preneha. V pisni odpovedi je potrebno navesti osnovne podatke o podjetju ter razlog za odpoved statusu socialnega podjetja.

Kljub odpovedi statusu socialnega podjetja lahko 24 mesecev po pravnomočnosti odločbe o odvzemu statusa socialnega podjetja nepridobitna pravna oseba, ki se je statusu odpovedala, ponovno odda vlogo za pridobitev statusa. Vlogo odda na registrski organ.

Prepoved poslovanja in prenehanje statusa socialnega podjetja

Socialnemu podjetju minister, pristojen za gospodarstvo, z odločbo odvzame status socialnega podjetja, če ne izpolnjuje katerega od naslednjih pogojev:

- v kolikor socialno podjetje pristojnemu ministrstvu ne predloži dokazila o začetku opravljanja dejavnosti v enem letu od pridobitve statusa;
- deli premoženje, neposredno ali posredno deli presežke prihodkov nad odhodki ali jih namenja v nasprotju z določili Zakona o socialnem podjetništvu;
- nenamensko uporablja prejeta javna sredstva iz naslova spodbud oziroma sredstev iz naslova oprostitev ali olajšav, namenjenih socialnim podjetjem;

- je v postopku o prekršku za storjen posebno hud davčni prekršek s pravnomočno odločbo ugotovljena njegova odgovornost;
- v predpisanem roku dve zaporedni leti ne posreduje letnega poročila Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES);
- pristojnemu ministrstvu kljub opozorilu ne posreduje poročil, ki jih mora posredovati na podlagi prejšnjega člena;
- ne posluje v skladu z aktom o ustanovitvi in s tem posluje v nasprotju z načeli socialnega podjetništva, ali sprejme takšne spremembe aktov, ki to onemogočajo.

Poročanje socialnih podjetij

Socialno podjetje o začetku opravljanja dejavnosti poroča Ministrstvu za gospodarski razvoji v enem letu od pridobitve statusa.

Socialno podjetje letno poročilo predloži AJPES v predpisanih rokih za posamezno vrsto pravne osebe. Letnemu poročilu se poleg obveznih sestavin za posamezno vrsto pravne osebe priloži tudi del poročila, ki se nanaša izključno na poslovanje socialnega podjetja. Skladno in v rokih predpisanih z zakoni mora pri oddaji letnega poročila na AJPES, za posamezno pravno organizacijsko obliko tako navesti tudi:

- razmejitev prihodkov iz dejavnosti socialnega podjetništva od prihodkov iz drugih dejavnosti in drugih virov, z opredelitvijo odstotka glede na višino sredstev;
- prikaz prihodkov in odhodkov iz naslova spodbud, olajšav in oprostitev;
- prikaz števila zaposlenih delavcev v obdobju najmanj devetih mesecev v letu in števila prostovoljcev;
- razporejanje presežkov prihodkov nad odhodki po namenu;
- pojasnilo o doseganju ciljev socialnega podjetništva in namena socialnega podjetja (poslovno poročilo).

Poleg tega se letnemu poročilu priloži še oceno nadzornega organa socialnega podjetja o pravilnost in popolnost podatkov v letnem poročilu. Zato mora nadzorni organ pred sprejetjem letnega poročila opraviti nadzor nad pravilnostjo in zakonitostjo finančnega in materialnega poslovanja socialnega podjetja in pravilnostjo vodenja poslovnih knjig ter izpolnjevanje ciljev socialnega podjetništva.

Pogoji za ohranitev statusa socialnega podjetja

Socialno podjetje mora za ohranitev statusa socialnega podjetja:

- ves čas svojega poslovanja spoštovati načela socialnega podjetništva,
- dobička oziroma presežka ne sme razdeliti,
- voditi poslovne knjige v skladu s posebnimi računovodskimi standardi za so.p. ter po standardih/predpisih, ki urejajo računovodstvo za svojo pravnoorganizacijsko obliko,
- poroča v skladu z določili ZSocP (o zaposlitvah, nedoseganju prihodkov).

Prednosti in slabosti socialnega podjetništva

Prednosti:

- Pridobitev posebnih olajšav oziroma spodbud za izvajanje dejavnosti socialnega podjetništva;
- Zaposlovanje določenega tipa delavcev;
- Omejitev odgovornosti družbenikov s prosto izbiro osnovne statusne oblike podjetja;
- Spodbujanje socialne kohezije in družbene pomoči.

Slabosti:

- Omejena delitev dobička oziroma presežka dohodkov;
- Relativno omejen krog predvidenih dejavnosti.

6. Poslovni razvoj in upravljanje socialnega podjetja

V okviru projekta »Update of the mapping of SEs and their eco-systems in Europe« je bila izvedena analiza med deležniki (socialnimi podjetji), ki se je ukvarjala z zaznavanjem ovir in podpornih dejavnikov, možnimi trendi razvoja in razvojem socialnih podjetij. Ugotovitve analize so bile naslednje:

1. Zaznavanje ovir in podpornih dejavnikov

- Glavne ovire, pri razvoju sistema podpornega okolja za socialna podjetja v Sloveniji:
 - **Nerazumevanje** posebnosti ciljev, metod in učinkov delovanja socialnih podjetij v politični in strokovni javnosti ter vrednotenje njihove učinkovitosti z merili, ki so uveljavljena za tržno usmerjena podjetja, onemogoča razvoj podpornega okolja v skladu s potrebami socialnih podjetij.
 - **Nedostopnost finančnih virov** za razvoj in trajno delovanje, ki je posledica nezaupanja do novih poslovnih modelov in nepoznavanja narave poslovnega procesa v socialnih podjetjih, pogosto predstavlja nepremostljivo oviro za prehod socialnih podjetij iz start-up faze v zrelejša obdobja, v katerih bi se pozitivni družbeni učinki lahko pomembneje izrazili.
 - Javne politike ne delujejo povezano v smislu horizontalne **podpore krepitvi vloge** socialnih podjetij v družbi. Socialna podjetja so podprta na posameznih segmentih delovanja politik (npr. na področju zaposlovanja invalidov), manj pa na drugih področjih, ki so vezana na druge pozitivne družbene učinke (socialne storitve v skupnosti, lokalni razvoj na podeželskih in degradiranih območjih, varovanje okolja). Zaznati je negativne pritiske posameznih segmentov in posameznikov v javnem sektorju glede širjenja področij delovanja socialne ekonomije zaradi občutka ogroženosti.

- Glavni dejavniki, ki lahko prispevajo k razvoju socialnih podjetij v Sloveniji:
 - Obstoječe **podporno okolje** za podjetništvo je potrebno prilagoditi, da bo ponujalo storitve tudi specifičnim pravnim oblikam in dejavnostim, ki jih izvajajo socialna podjetja. Poleg tega je potrebno razvijati specifična podporna okolja za socialna podjetja (inkubatorje, vozlišča, skupnostne prostore za delovanje, izobraževalne programe...) v vseh lokalnih okoljih (specifične vsebine glede na potrebe lokalnega okolja) in spodbuditi promocijo ter prepoznavnost pozitivnih družbenih učinkov socialnih podjetij v relevantnih javnostih. Na ta način se bo okrepila usposobljenost nosilcev posameznih socialno-podjetniških iniciativ, omogočil prenos dobrih praks in zagotovilo medsebojno mreženje in širjenje na nova področja delovanja.
 - Izgradnja vzpodbudnega pravnega in fiskalnega sistema, ki bo omogočal **kompensacijo (nižje) dobičkonosnosti na račun doseganja večjih pozitivnih družbenih učinkov**. Zakonski, podzakonski in drugi izvedbeni akti bi morali enakopravno obravnavati vse pravne oblike socialnih podjetij glede na učinke njihovega delovanja in zagotoviti celovit in transparenten sistem pravil delovanja in možnih podpor. Fiskalne spodbude in davčne oprostitve morajo odražati dejanski pozitivni družbeni vpliv socialnih podjetij in predstavljajo kompensacijo stroškov, ki so povezani z doseganjem pozitivnih zunanjih učinkov (družbena korist, okoljska vzdržnost, reintegracija ranljivih družbenih skupin...).
 - **Dostop do novih trgov in finančnih virov** je ključnega pomena za socialna podjetja, ki želijo okrepiti svojo samovzdržnost. Socialna podjetja lahko dostopajo do novih trgov preko systemskega prenosa izvajanja dela storitev javnega sektorja, predvsem na lokalnem nivoju, kjer lahko z boljšim poznavanjem potreb in povezovanjem vseh razpoložljivih virov v skupnosti zagotovijo višjo kakovost življenja in zadovoljstvo uporabnikov. Olajšati je potrebo tudi dostop socialnih podjetij do javnih naročil s prilagoditvijo pravil v smeri zagotavljanja večjih socialnih učinkov javnega naročanja. Glede dostopanja do finančnih virov je potrebno zagotoviti javne

garancijske sheme za projekte socialnih podjetij z družbenim učinkom in javnim sofinanciranjem. Na ta način bi lažje prihajala do obratnih sredstev iz bančnih virov, prav tako pa je potrebno uvajati inovativne oblike financiranja kot so: naložbena filantropija, investiranje z družbenim učinkom (nadgradnja korporativne družbene odgovornosti) in širjenje uporabe spletnih platform za zbiranje finančnih sredstev.

2. Možni trendi razvoja

- Najbolj verjetni scenariji za razvoj socialnih podjetij v Sloveniji:
 - V procesih deinstitucionalizacije se določen del javnih storitev za zagotavljanje družbenega standarda na nekaterih področjih (sociala, okolje, migracije...) prenese iz domene države v domeno skupnostne obravnave. V lokalnih okoljih se vzpostavijo nove konfiguracije institucij za zagotavljanje standardov kakovosti življenja (sociala, okolje, zdravje, vzgoja in izobraževanje...), prav tako se prestrukturirajo viri financiranja teh storitev tako, da predstavljajo kombinacijo javnih in zasebnih virov ob upoštevanju sinergijskih virov skupnostne obravnave najpomembnejših potreb. Na področjih, ki so pomembna za ohranjanje ekonomske aktivnosti na degradiranih območjih (tako podeželskih, kot urbanih) se oblikujejo mreže socialnih podjetij, ki se povezujejo tudi z javnimi in zasebnimi podjetji v okolju z namenom zadovoljevanja specifičnih lokalnih potreb in delovnih mest v lokalni ekonomiji. Na ta način se vzdržuje enakomerna poseljenost in razvitost.
- Obetavni ali ogrožajoči trendi za razvoj socialnih podjetij v Sloveniji:
 - Nagle demografske spremembe in nezmožnost obstoječih struktur, da se soočajo z njihovimi posledicami, bodo prinesle potrebo po celi vrsti specifičnih in lokalno pogojenih storitev v skupnosti, kar odpira možnost socialnim podjetjem, da jih učinkovito zadovoljujejo s socialnimi inovacijami.
 - »Konec dela« v dolgoročni perspektivi prinaša potrebo po oblikovanju novih modelov socialne vključenosti oziroma povezanosti.
 - Močan pritisk globalnega kapitala po kontroli vseh ključnih segmentov družbene regulacije lahko privede do blokad avtonomnih pobud na točkah

razvitosti, ko se bodo začele razširjati v »main stream«.

3. Razvoj glede na kontekst

- Prepoznavnost različnih oblik socialnih podjetij v Sloveniji:
 - Še najboljše so prepoznane specifične oblike za zaposlovanje invalidov, predvsem invalidska podjetja in nekoliko manj zaposlitveni centri. Delno imajo negativen predznak, saj se njihovo dejavnost pogosto povezuje z izkoriščanjem invalidov namesto s pozitivnimi platmi socialne vključenosti. Tradicionalno so v naši družbi prisotne zadruge, ki pa so se v preteklem obdobju odmaknile od izvornih konceptov vzajemnosti in se prelevile v kmetijsko trgovske konglomerate, ki so sami prevzeli upravljanje celotne verige, namesto da bi ohranili ključni pristop od spodaj navzgor in močno socialno dimenzijo zadrug. Ostala socialna podjetja so večinoma v start - up fazi in jih večina ljudi prepozna kot posamične, specifične iniciative z omejenim dosegom delovanja, ki se šele dokazati, da so sposobne prehoda v zrelejše faze delovanja.
- Vpliv zgodovinskih okoliščin in družbeno-političnega konteksta v Sloveniji na razvoj socialnih podjetij:
 - Z liberalizacijo in demokratizacijo družbe so začele prihajati do razvojnih možnosti tudi različne alternativne oblike ekonomskih subjektov. Po začetnem zagonu in privatizaciji, ki je označevala prvo desetletje samostojnosti, je prišlo do globoke družbene krize, pojava visoke strukturne brezposelnosti in izrazito neenakomernega razvoja, kar je povzročilo iskanje novih načinov reševanja teh problemov. S prenosom znanja in idej iz nekaterih bolj razvitih okoljih in ob podori skladov EU so se začele prve pilotske aktivnosti, ki so sčasoma privedle do premikov tudi na zakonodajni ravni. Vendar gre za premike, ki se dogajajo bolj na deklarativni ravni, dejanski premiki pa se bodo zgodili, ko bo socialna ekonomija zasedala vsaj 10 % ekonomske aktivnosti v državi. Ker to lahko doseže zgolj z relativnim krčenjem javnega sektorja in uvajanjem novih pobud v zasebnem sektorju, je potrebno še naprej računati na velike odpore, ki jih socialna ekonomija lahko odpravi zgolj z evidentnimi in transparentno predstavljenimi pozitivnimi družbenimi učinki svoje rasti, na

podlagi katerih lahko dobi tudi dejansko politično podpro pri rekonfiguraciji nekaterih ključnih družbenih institucij.

Uspeh vsake poslovne aktivnosti je v veliki meri odvisen od zunanjih pogojev oziroma dejavnikov okolja, ki spodbujajo učinkovito rabo razpoložljivih virov za razvoj podjetniške ideje. Zaradi poudarjenega pomena doseganja družbenih ciljev, socialna podjetja pogosto naletijo na nerazumevanje in ovire pri zagotavljanju spodbudnega poslovnega okolja.

Pri načrtovanju spodbujanja razvoja socialnega podjetništva je treba izhajati in potreb ključnih deležnikov socialnega podjetništva v Sloveniji, ki se zato nanašajo predvsem na odpravo teh ovir in jih lahko strnemo v pet področij (Metodologija OECD, 2013:

Zakonski in regulatorni okvir:

- Zakoni in podzakonski akti bi morali enakopravno obravnavati vsa podjetja, ki sodijo v sektor socialnega podjetništva.
- Znotraj regulatornega sistema je potrebno vzpostaviti celovit in transparenten sistem pravil delovanja in možnih podpor, ki naj bodo specificirane glede na organizacijsko obliko, ciljno skupino, ki jo zaposluje in vrsto dejavnosti socialnega podjetja.
- Fiskalne spodbude in davčne oprostitve morajo odražati dejanski pozitivni družbeni vpliv socialnih podjetij in predstavljajo kompenzacijo višjih stroškov ali nižje produktivnosti, ki so povezani z doseganjem pozitivnih zunanjih učinkov (družbena korist, okoljska vzdržnost, reintegracija oseb iz ranljivih skupin...). Na tem področju je v Sloveniji za socialna podjetja premalo poskrbljeno in bi veljalo razširiti sistem, ki je v veljavi za zaposlovanje invalidov in je usklajen z EU uredbami o dovoljenih oblikah državnih pomoči.

Zagotavljanje finančnih virov:

- Za socialna podjetja je tipično, da svojo dejavnost financirajo iz kombinacije tržnih in netržnih virov (subvencije države in EU, donacije, prostovoljstvo); govorimo tudi o hibridnem financiranju.
- Financiranje v obliki državnih in EU subvencij se je izkazalo kot ključno predvsem v zagonski fazi socialnih podjetij, ko se dejavnost šele razvija in so potrebne tako materialne naložbe kot usposabljanja človeških virov.

Posebej pri podjetjih, ki sprožajo evidentne pozitivne zunanje učinke pa je potrebno subvencije zagotoviti tudi v trajni obliki, predvsem za podporo strokovnemu delu z ranljivimi skupinami in upravljanje.

- Bančna posojila so za socialna podjetja težko dostopna oziroma jih v Sloveniji lahko dobijo pod enakimi ali še težjimi pogoji kot običajna podjetja.
- Tudi v Sloveniji je potrebno pospešeno uvajati finančne inovacije na področju socialnega investiranja. V tujini se namreč vedno bolj razvija trend »Investiranja z družbenim vplivom« v sklopu katerega je pri naložbeni presoji ob finančni donosnosti pomembno tudi generiranje merljivega okoljskega in družbenega vpliva.
- Potreba po razvoju metodologije za spremljanje pozitivnih zunanjih učinkov delovanja socialnih podjetij, saj so le-ti ključni kriterij pri odločanju investorjev o naložbi.

Dostop do trgov:

- Zagotavljanje dostopa do trgov za izdelke in storitve je ključnega za socialna podjetja, ki želijo okrepiti svojo samovzdržnost.
- V ta namen se kaže potreba po okrepitvi upravljavskih in trženjskih znanj v socialnih podjetij in zagotovitvi kompetenc za snovanje in implementacijo učinkovitih trženjskih strategij.
- Zagotoviti je potrebno enakovreden dostop socialnih podjetij do programov in instrumentov podpornega okolja za SMP, ki so že razviti. Pri posameznih podpornih ukrepih je namreč moč zaslediti, da niso namenjeni organizacijskim oblikam, ki so najpogostejše pri socialnih podjetjih.
- Posebno pomembno področje je zagotavljanje dostopa do trgov javnega naročanja. Socialna podjetja so hendikepirana, če je edino merilo izbora cena. Med merila je potrebno dodati tudi socialne in okoljske učinke izvedbe naročila in za tovrstni sistem javnega naročanja vsaj do neke mere obvezati celoten javni sektor.

Podporne storitve za razvoj:

- Pomembno je, da se obstoječe podporno okolje z delujočimi institucijami in ponudbo podpornih storitev prilagodi potrebam socialnih podjetij, vendar je potrebno razvijati tudi specializirano podporno okolje za socialna podjetja, ki bo zmožno odgovoriti na specifične potrebe socialnih podjetij in jim ponuditi ustrezne storitve.

- Posebnega pomena je potreba po mreženju socialnih podjetij in zagotavljanju delovanju organizacij, ki povezujejo socialna podjetja v kooperative ali združenja. Na ta način se zagotavlja podporno okolje med samimi socialnimi podjetji, vzpostavlja sistem zagovorništva in zastopništva ter možnost mentorskega prenosa znanj med izkušenimi in novimi socialnimi podjetji.

Izobraževanje, usposabljanje in raziskave:

- Vzgajanje kulture socialnega, inkluzivnega oziroma družbeno odgovornega podjetništva je možno doseči zgolj z vključevanjem teh vsebin v šolske in univerzitetne kurikule.
- Uvesti je potrebno usposabljanja za pridobivanje specifičnih področij znanj in spretnosti, ki so potrebna za uspešno delo v socialnem podjetništvu in vključujejo tako podjetniška znanja na splošno, kakor tudi specifična znanja o dejavnostih, ki jih razvijajo socialna podjetja. Poleg teh znanj je potrebno v programe vključiti tudi znanja za spodbujanje socialnega vključevanja in zaposlitvene rehabilitacije.
- Zagotoviti je potrebno široko vključenost različnih ciljnih skupin udeležencev v programe usposabljanj. To pa niso samo socialni podjetniki oziroma zaposleni v socialnih podjetjih, temveč tudi javni uslužbenci in zastopniki nevladnega sektorja.

Za organizacije, ki se soočijo z procesom ustanavljanja socialnih podjetij obstajajo na spletu različna brezplačna **orodja za merjenje učinka vpliva organizacije**. Uporabljajo se lahko ne glede na to, ali je organizacija v fazi načrtovanja socialnega podjetja, ali razmišlja o uresničljivosti ideje / poslovnega modela ali pa želi, le povečati vpliv svojega (socialnega) podjetja. Uporaba posameznih pa je odvisna od odločitve same organizacije. Med najboljša brezplačna orodja za socialno podjetništvo lahko uvrstimo:

- **Canvas model socialne vitkosti (»Social Lean Canvas«)**. Alternativna metoda poslovnega načrtovanja znotraj koncepta vitkega štartnika (»lean startup«), ki omogoča sprotno preverjanje domnev in hitro prilagajanje poslovne ideje na trgu, se imenuje uporaba poslovnega ali vitkega okvirja, oziroma pogovorno canvas za poslovni model (Business model canvas). Social Lean Canvas je orodje, ki omogoča socialnim podjetjem, da hitro in enostavno razvijajo skladne poslovne modele. Zgolj na eni strani lahko socialna podjetja metodično opredelijo svoj poslovni mode.

- [Orodje za oceno učinka B \(«The B Impact Assessment«\)](#). Spletno orodje, ki ga lahko (Socialna) podjetja uporabijo za merjenje vpliva o svojih zaposlenih, skupnosti, okolju in kupcih.
- [Test družbenega učinka \(«Big Society Capital«\)](#). “Big Society Capital” vlaga v financiranje socialnih naložb (SIFI). Kot vlagatelji mora Big Society Capital zagotoviti, da družbeni učinek zagotavljajo tako SIFI kot dobrodelne organizacije in socialna podjetja, ki prejemajo naložbo. Ustvarili so test socialnega vpliva, ki ga njihova investicijska skupina uporablja za ocenjevanje predlogov za naložbe. Preizkus je razdeljen na dva glavna oddelka: socialni vpliv in tveganje, proces in upravljanje ter se lahko prožno uporablja za ocenjevanje različnih vrst naložbenih predlogov. Ta poglobljen test je odlično orodje za kritičen pregled strukture socialnega podjetja.
- [Vodnik za poslovno načrtovanje za socialna podjetja \(«A business planning guide for social enterprises«\)](#). Informativni vodnik je namenjen predvsem ljudem in ali organizacijam, ki so prvič zainteresirani za ustanovitev socialnega podjetja. Priročnik, ki ga je razvilo podjetje Social Ventures Australia in mestni svet Parramatta, se uporablja v povezavi s standardnimi smernicami za poslovno načrtovanje.

7. Možnosti financiranja za socialna podjetja

Socialno podjetje za svoje poslovanje potrebuje finančna sredstva. Te lahko delimo na notranje vire financiranja (dobiček in amortizacija) ter zunanje vire financiranja, ki predstavljajo vire za financiranje socialno podjetniških dejavnosti. Praviloma (socialni) podjetniki ustvarjajo dohodke s prodajo blaga in storitev na trgu, lahko pa svojo finančno stabilnost zagotavljajo tudi na druge načine. Prvi in najpomembnejši del prihodkov pa socialna podjetja ustvarjajo na trgu.

Zakon o Socialnem podjetništvu določa ukrepe za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, ki tako določa, da se spodbujanje razvoja socialnega podjetništva zagotavlja preko izvajanja različnih ukrepov, in sicer:

- preko izvajanja ukrepov spodbujanja socialnega podjetništva,
- ukrepov oblikovanja ugodnega podjetniškega okolja,
- ukrepov spodbujanja zaposlovanja in
- ukrepov za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja.

Ukrepi **spodbujanja socialnega podjetništva** zajemajo finančne in druge ukrepe za promocijo socialnega podjetništva, za razvoj sistema informiranja in izobraževanja za socialno podjetništvo, za zagotavljanje sredstev za vzpostavitev sklada za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, za razvoj podpornih storitev socialnim podjetjem, vključno s storitvami za ustanavljanje socialnih podjetij in storitvami svetovanja prestrukturiranja socialnega podjetja, ki začasno ne izpolnjuje kriterijev iz tega zakona, za vključitev občin v izvajanje politik in ukrepov, za iskanje novih poslovnih priložnosti za socialna podjetja, vključno z izvajanjem raziskav trga za socialno podjetništvo in ugotavljanjem možnosti izvajanja javnih storitev v socialnih podjetjih.

Ukrepi **oblikovanja ugodnega podjetniškega okolja** za socialna podjetja zajemajo finančne in druge ukrepe za zagotavljanje prostorskih, tehničnih in drugih pogojev za nastajanje in delovanje socialnih podjetij, vključno s podjetniškimi inkubatorji za socialna podjetja, sofinanciranje za začetek opravljanja dejavnosti socialnega podjetja in za odpiranje novih

delovnih mest, sofinanciranje ustanavljanja socialnih podjetij za izvajanje podpornih storitev za socialna podjetja ter druge ukrepe za izvajanje podpornih storitev za socialna podjetja, katerih ciljna skupina so osebe, ki ustanavljajo socialno podjetje in socialna podjetja.

Ukrepi **spodbujanja zaposlovanja v socialnih podjetjih** zajemajo izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja, katerih ciljna skupina so socialna podjetja oziroma so ciljna skupina tiste osebe, ki ustanavljajo socialno podjetje ali se bodo zaposlile v socialnem podjetju in izhajajo iz najbolj ranljivih skupin ljudi, na trgu dela.

Ukrepi za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja za ustanavljanje in poslovanje socialnih podjetij zajemajo zagotavljanje ugodnejših kreditov, garancij in subvencij iz proračunskih virov, preko skladov za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva in evropskih virov za socialna podjetja.

Uspešnost poslovanja socialnih podjetnikov je v veliki meri odvisna od spodbudnosti finančnega okolja, v katerem delujejo. V zadnjih letih se pojavlja vse več investitorjev, katerih ključni cilj ni maksimiranje dobička, temveč doseganje družbenega oz. trajnostnega učinkovanja investiranih sredstev – govorimo o trajnostnih investitorjih. Pomembno je, da se investitorji zavedajo, da večina socialnih podjetij ne more zagotoviti tržnih finančnih donosov značilnih za klasična podjetja²

Vire financiranja lahko na splošno delimo na notranje in zunanje vire. To velja za vsa podjetja, tako socialna, klasična in komercialna. Kot notranji viri so navedeni predvsem lastni viri financiranja, dodano pa je projektno financiranje, ki ga zagotavljajo javni skladi prek javnih razpisov. Pri zunanjih virih se kapital večinoma pojavlja kot institucionalni kapital zasebnega značaja. Drug način financiranja so nepovratna sredstva (subvencije, dotacije), ki jih lahko pridobimo iz javnih sredstev (država, lokalne skupnosti), iz sredstev Evropske unije ter drugih financerjev (zasebne fundacije, veleposlaništva itd.).

Pomemben vir nepovratnih sredstev predstavljajo tudi razpisi Evropske unije, v okviru katerih se sredstva dodeljujejo na podlagi določenih programskih obdobj.

² Mesojedec., 2012, str. 95.

Med najpomembnejše finančne inštrumente za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva spadajo evropski socialni sklad in evropski sklad za regionalni razvoj ter različni programi Evropskega teritorialnega sodelovanja – Interreg.

Med ključne vire financiranja socialnih podjetij lahko tako navedemo:

- **Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu.** Prihodki od prodaje in blage na trgu predstavljajo najpomembnejši viri dohodkov za delovanje socialnih podjetij.
- **Nepovratna sredstva v okviru projektnega financiranja.** Nepovratna sredstva v obliki dotacij in subvencij, na lokalnem, državnem in mednarodnem nivoju iz javnih sredstev (lokalne skupnosti, občine in država) iz sredstev EU (razpisi EU) ali preko drugih financerjev (zasebne fundacije, veleposlaništva, ipd.). Na podlagi javnih razpisov, pozivov, shem, so na voljo finančna sredstva, ki so v skladu s programi ukrepov in razvojnimi dokumenti ministrstev namenjena za spodbujanje podjetništva na področjih zagotavljanja storitev in začetnega kapitala za hitrejše nastajanje in zagon novih podjetij z neposrednimi spodbudami za začetno financiranje podjetniških projektov v fazi nastajanja in zagona podjetij, zagotavljanjem ugodnejših virov financiranja za razvojne naložbe podjetij s subvencijami, ugodnimi finančnimi viri in garancijami, spodbujanjem zasebnih vlaganj in financiranja podjetniških projektov v vseh fazah razvoja z lastniškim kapitalom, z zagotavljanjem ugodnih kreditnih virov in garancij za investitorje.

Pomemben vir (nepovratnih) sredstev lahko predstavljajo tudi razpisi Evropske unije. Med njimi ločimo t. i. decentralizirane in centralizirane programe. V prvem primeru se praviloma prijavitelji prijavljajo prek posredniških teles (npr. različna ministrstva v Sloveniji), v drugem direktno pri razpisnikih v Bruslju. Evropski denar priteka po t. i. programskih obdobjih (npr. 2014–2020). Med decentraliziranimi programi so za socialne podjetnike zanimivi zlasti Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) ter Evropski socialni sklad (ESS). Prednostna področja za financiranje se določajo na podlagi prioritet, ki jih določi država članica in jih uskladi z EU.

- **Sponzorstva in donacije** Finančna sredstva, ki jih za delovanje socialnega podjetja namenijo pravne osebe in posamezniki. Klasične nevladne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s socialno-podjetniško dejavnostjo, del sredstev pridobijo z donacijami in sponzorstvi.

Gre za finančna sredstva, ki jih za delo socialnih podjetij namenijo pravne osebe (npr. podjetja) ali posamezniki, ki finančno podprejo podjetniško dejavnost. To lahko storijo tudi v okviru možnosti, ki jih omogoča davčna zakonodaja.

- **Članarine.** Finančna sredstva, ki jih za delovanje socialnega podjetja namenijo pravne osebe in posamezniki.
- **Lastniški kapital.** Za razvoj ali opravljanje dejavnosti lahko socialna podjetja pridobijo sredstva vlagateljev, ki so zainteresirani za njihovo delovanje, primarno zato, ker bodo z vložitvijo sredstev tudi sami zaslužili oz. postali »solastniki«. Gre za lastniški kapital. Pri neprofitnih organizacijah se je treba zavedati omejitev, ki jih ima tovrstna narava za lastnike oz. vlagatelje, saj jim ne omogoča pridobitve in prodaje deleža, kot je to npr. v gospodarskih družbah. Tako so tovrstna vlaganja zanimiva zlasti za socialne investitorje, ki želijo s svojim finančnim vložkom doseči predvsem družbeni učinek.
- **Dolžniški kapital.** Gre za izposojeno denarja, s čimer se socialno podjetje zaveže, da bo nekaj izvedlo ali razvilo, pri čemer mora sredstva v dogovorjenem znesku (povratna sredstva) tudi vrniti. Takšne narave so krediti, hibridni krediti, mikrokrediti, garancije, trajnostno bančništvo ter povratna sredstva različnih javnih institucij (npr. Slovenski podjetniški sklad). Ponudba produktov in storitev bank je namenjena predvsem ustanovam, podjetjem in posameznikom, ki ustvarjajo pozitiven vpliv na področju socialnega varstva, zdravstva, izobraževanja, ekologije, kulture, dobrodelnosti idr. Cilj socialnega bančništva je nudenje finančnih sredstev in finančnih orodij dobrodelnim ustanovam, prostovoljskim in socialnim organizacijam ter socialnim podjetjem, ki tako uspešneje poslujejo, hkrati pa ohranjajo in razvijajo svoje poslanstvo.
- **Javno-zasebno partnerstvo** Javno-zasebno partnerstvo je v 2. členu Zakona o javno-zasebnem partnerstvu opredeljeno kot razmerje zasebnega vlaganja v javne projekte in/ali javnega sofinanciranja zasebnih projektov, ki so v javnem interesu. Država s tovrstnim partnerstvom poskrbi za učinkovitejše izvajanje določenih storitev, obenem pa zasebnemu sektorju nudi nove poslovne priložnosti. Tovrstna partnerstva so lahko v zvezi z izgradnjo, vzdrževanjem ali upravljanjem javne infrastrukture ali drugimi projekti v javnem interesu.
- **Izvajaje storitev na podlagi pooblastil in koncesij.** Številni zakoni določajo podlago za financiranje javno-koristne dejavnosti na podlagi koncesije. Npr. Zakon o igrah na srečo ureja financiranje dejavnosti invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij,

pri čemer smejo klasične igre na srečo trajno prirejati kot svojo dejavnost le delniške družbe, ki pridobijo posebno koncesijo. V nekaterih primerih nevladne organizacije same izvajajo določene naloge na podlagi koncesije ali javnih pooblastil (npr. Zakon o gasilstvu), v nekaterih primerih je financiranje individualnih organizacij urejeno s posebnim zakonom (npr. Zakon o Rdečem križu Slovenije).

- **Alternativni finančni mehanizmi** Med najpomembnejšimi »novejšimi« viri financiranja za delovanje socialnih podjetij lahko izpostavimo obveznice z družbenim učinkom, crowdfunding, podjetniške inkubatorje, mikrokreditiranje, financiranje družbenih inovacij, sklade za socialno podjetništvo, itd.

Izvajanje politike razvoja socialnega podjetništva zagotavljajo ministrstva in vladne službe, vsak na svojem delovnem področju, vendar usklajeno in skladno s programom ukrepov za izvajanje strategije razvoja socialne ekonomije. Izvajanje politik zajema tudi predlaganje in sprejemanje predpisov, ki omogočajo ali olajšujejo poslovanje socialnim podjetjem na posameznih področjih in dejavnostih, odpravljanje administrativnih ovir za delovanje socialnih podjetij in omogočanje prenosa javnih pooblastil, če to določa zakon, tudi na socialna podjetja.

Organi za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji so:

- **Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (Sektor za socialno podjetništvo, zadruštvo in ekonomsko demokracijo).** Na ministrstvu izvajajo strokovne naloge na področjih socialne ekonomije ter sodelujejo z resornimi ministrstvi pri pripravi zakonskih podlag, strategij in ukrepov na teh področjih. Spremljajo delovanje in razvoj socialnega podjetništva ter vodijo evidenco socialnih podjetij. Izvajajo tudi javne razpise, s katerimi spodbujajo delovanje in razvoj socialnega podjetništva.

Ključne politike na področju socialnega podjetništva oblikuje Svet za socialno ekonomijo, ki ga imenuje vlada. Svet sestavljajo predstavniki ministrstev, socialnih podjetij, zadrug, invalidskih podjetij, zaposlitvenih centrov, združenj lokalnih skupnosti, socialnih partnerjev in strokovnih ustanov s področja socialne ekonomije.³

³ MGRT, 2019.

- **Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (Direktorat za socialne zadeve).** Temeljne usmeritve in mehanizme, ki jih znotraj ministrstva spodbujajo na področju socialnega razvoja, je mogoče opredeliti kot politiko, usmerjeno v spodbujanje enakih možnosti in omogočanje družbenega vključevanja z vlaganjem v ljudi ter preverjanja vseh sistemov socialne varnosti in posameznikom prilagojenih ukrepov. Popravki različnih področij in sistema socialne varnosti v širšem pomenu so po eni strani usmerjeni v izboljšanje položaja socialno najšibkejših skupin v okviru splošne solidarnosti, po drugi strani pa v vzpostavljanje sistemov dodatne socialne varnosti. Na direktoratu organizirajo aktivnosti na tem področju z usklajevanjem vladnega programa boja proti revščini in socialni izključenosti.
- **Občine.** Občine so odgovorne za načrtovanje, financiranje in izvajanje politike razvoja socialnega podjetništva na območju občine. Ena izmed pomembnih karakteristik socialnega podjetništva je predvsem tesna povezanost z lokalnim okoljem, odzivnost na specifične probleme občin in s tem nastanek delovnih mest na lokalnem nivoju, kar je za Slovenijo pomembno tudi v povezavi s poseljenostjo podeželja. Zato so občine vitalnega pomena predvsem pri razširjanju vedenja o pomenu in vidnosti socialnega podjetništva na lokalnem nivoju. Občine so lahko pomemben akter spodbujanja javno-zasebnih partnerstev, to je javnega sofinanciranja zasebnih projektov, ki so v javnem interesu in se izvajajo v soc. podjetjih. Občine v sodelovanju s socialno podjetniško iniciativo identificirajo lokalno problematiko, nakažejo rešitve in omogočijo reševanje problematike v sodelovanju s socialnimi podjetji. S prenosom posameznih storitev opravljanja javne gospodarske službe, občine omogočijo odpiranje novih delovnih mest in priložnost za delovanje socialnih podjetij.
- **Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.** Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva z različnimi finančnimi spodbudami za delodajalce in z izvedbo javnih del, ki so eden od že vrsto let izvajanih ukrepov aktivne politike zaposlovanja (APZ). Javna dela 2020 so namenjena predvsem spodbujanju socialne in delovne vključenosti ranljivih skupin brezposelnih, izboljšanju njihovih veščin in zaposlitvenih možnosti. Javno povabilo omogoča neprofitnim delodajalcem sofinanciranje stroškov zaposlitve brezposelnih v programih javnih del. Programi se lahko izvajajo na področjih socialnega varstva, vzgoje in izobraževanja, kulture, okolja in prostora, kmetijstva in na drugih sorodnih področjih.

8. Podporno okolje socialnega podjetništva v Sloveniji

- Država

Ključni del podpornega okolja je tudi država, in sicer v vseh treh vlogah, v katerih običajno nastopa tudi v razvoju drugih sektorjev: prvič, politično okolje (politična volja, promocija, strateško načrtovanje), drugič, normativno okolje (novi zakoni, novele zakonov, podzakonski akti), tretjič, finančni mehanizmi za podporo razvoju sektorja SE, za to analizo še posebej z vidika podpore razvoju socialnega podjetništva in zadrug. Država se je začela aktivneje ukvarjati s spodbujanjem socialnega podjetništva pred slabim desetletjem. Ključni nosilec je bilo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, ki je tudi vodilo postopek priprave zakonodaje, sprejete v letu 2011 (Zakon o socialnem podjetništvu). Zakonu je sledila sprejetje Strategije razvoja socialnega podjetništva 2013-2016 (2013), katere namen je bilo zagotavljanje načrtovanega razvoja socialnega podjetništva za obdobje štirih let. Na podlagi zakona je strategijo pripravil Svet za socialno podjetništvo. Strategija je skladno z določili zakona zajemala analizo potreb in smeri možnega razvoja socialnega podjetništva, strateške razvojne cilje in glavna področja razvoja socialnega podjetništva, vloge države in njenih institucij ter občin pri izvajanju določene politike in doseganju razvojnih ciljev. Strategija je določala tri strateške cilje razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji, in sicer povečanje prepoznavnosti socialnega podjetništva in vedenje o načelih socialnega podjetništva, nadgradnjo obstoječega podpornega okolja za podjetništvo ter spodbujanje zaposlovanja ranljivih skupin na trgu dela. Država je od sprejetja Zakona o socialnem podjetništvu naprej v določenem obsegu spodbujala razvoj socialnega podjetništva tudi preko različnih ukrepov, npr. preko ukrepov javnih del, preko programov čezmejnega sodelovanja in preko ukrepa LEADER, v okviru katerih je bilo podprtih nekaj projektov za spodbujanje socialnega podjetništva.

- Občine

Pri razvoju socialnega podjetništva, zlasti zaradi velike lokalne vpetosti podjetij, igrajo pomembno vlogo tudi občine. Možnosti podpore občin so lahko različne, kar spodbuja tudi zakonodaja. Najbolj pogosta oblika podpore je nudenje občinskih prostorov v brezplačni najem, sofinanciranje zaposlovanja preko javnih del in sofinanciranje dejavnosti nevladnih organizacij (večinoma društev), ki delujejo na področjih socialnega varstva in zdravstvenega varstva. Največ neizkoriščenih možnosti za podporo je na področju javnega naročanja in koncesij, saj to prinaša dolgoročne pozitivne učinke na poslovanje podjetij in s tem tudi na manjšo odvisnost od subvencij. Izpostaviti je potrebno, da med posameznimi občinami prihaja do velikih razlik v podpori socialnemu podjetništvu.

- Organizacije podpornega okolja

Večinoma so to subjekti zasebnega prava, organizirani kot nevladne organizacije ali kot kakšen drug subjekt socialne ekonomije, saj je ključno, da se podporno okolje v strokovnem in mrežnem smislu oblikuje v civilnem polju, torej izključno kot organizacije zasebnega prava. Seveda pa deloma vlogo podpornega okolja izvajajo tudi podporne organizacije, ki imajo obliko oseb javnega prava ali pa so zasebne organizacije s polnim javnim lastništvom. Tudi te organizacije so zelo pomembne za podporo razvoju socialnega podjetništva in zadrug, kakor tudi socialno ekonomskega sektorja v celoti, vendar je pomembno, da ne poskušajo prevzeti ključne razvojne vloge. V nekaterih okoljih se včasih pozablja, da je socialno ekonomski sektor brez izjeme vedno definiran kot sektor izključno zasebnih subjektov, to je njegova ključna karakteristika.

V Sloveniji je relativno veliko število organizacij, ki opravljajo funkcijo podpornega okolja za socialno podjetništvo. Pri tem gre v veliki večini za nevladne organizacije, ki delujejo na področju socialnega podjetništva in so se razvile kot odziv na potrebe v lokalnih okoljih. Posledično delujejo zelo odprto, so močno povezane s okoljem, v katerem delujejo in poznajo dogajanje oziroma iniciative ter jih zaradi tega tudi lažje dosežejo.

S tega vidika se ključno razlikujejo od konvencionalnih organizacij podpornega okolja za podjetništvo, kamor spadajo Regionalne razvojne agencije in točk VEM – Vse na enem mestu. Pogosto pa nimajo dovolj človeškega kapitala, zlasti na področjih podjetništva, trženja in financiranja. Prav slednja so tista področja, kjer bi socialna podjetja, potrebovala največ podpore.

S tega vidika lahko govorimo o vrzeli med ponudbo podpornega okolja in potrebami socialnih podjetij. Zabeleženo je šibko povezovanje z gospodarstvom ter tudi med samimi podpornimi organizacijami, ki so si med seboj celo konkurenti, saj je večina odvisnih od javnih sredstev.⁴

Skupno podporno okolje za razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji s kontakti:

- **Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.**
Kontakt: Kotnikova ulica 5, 1000 Ljubljana, 01 400 33 11, gp.mgrt.gov.si.
- **Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.**
Kontakt: Štukljeva cesta 44, 1000 Ljubljana, 01 369 77 00, gp.mddsz@gov.si.
- **SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije.**
Kontakt: Verovškova ulica 60, 1000 Ljubljana, 01 589 18 70, info@spiritslovenia.si.
- **Svet Vlade Republike Slovenije za socialno ekonomijo.**
Gregorčičeva ulica 45, 1000 Ljubljana, 01 478 26 30, gp.ukom@gov.si.
- **Finančni inštrumenti in razvoj socialno finančnih trgov, npr.:**
 - **Sklad 05 – Ustanova za družbene naložbe.**
Kontakt: Britof 469, 4000 Kranj, 04 234 48 04, info@sklad05.si.
 - **Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo.**
Kontakt: Ulica kneza Koclja 22, 2000 Maribor, 02 234 12 60, info@podjetniskisklad.si.

⁴ Nerad, 2015, str. 104.

Ostalo podporno okolje za razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji:

- **Regionalne razvojne agencije** - V Republiki Sloveniji je dvanajst statističnih regij in prav tolikšno je število razvojnih agencij, ki imajo regionalni status. Namen razvojnih agencij je razvijati, iskati in udejanjiti najboljše možne rešitve pri razvoju gospodarskih in človeških sposobnosti, pri upravljanju s prostorom.

Kontakt: Združenje regionalnih razvojnih agencij Slovenije, Tehnološki park 19, 1000 Ljubljana, 05 90 85 189, karmen.sonjak@rra-koroska.si.

- **Točke VEM – Vse na enem mestu** – Sistem VEM nudi storitve za gospodarske družbe in samostojne podjetnike prek portal VEM, na točkah VM in pri notarjih. V sistem VEM je vključenih 146 točk VEM v Sloveniji, AJ PES kot točka VEM opravlja storitve v 12 izpostavah. Točke VEM so organizirane tudi v okviru Gospodarske zbornice Slovenije (GZS), Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (OZS), upravnih enot (UE), SPIRIT Slovenija, javne agencije, na drugih točkah VEM ter pri notarjih. Notarji imajo med točkami VEM poseben položaj, saj so pooblaščen za sprejemanje vseh vrst vlog za gospodarske družbe in druge subjekte vpisa v sodni register, medtem ko so ostale točke VEM pooblaščen le za sprejemanje določenih vlog za registracijo gospodarskih družb in njihovih delov, za sprejemanje vseh vrst vlog za poslovne enote ter za sprejemanje vseh vrst vlog za samostojne podjetnike. Registrska sodišča nimajo položaja točke VEM, vendar skladno z Zakonom o sodnem registru prek e-VEM sistema izvajajo postopke po uradni dolžnosti za vse vrste subjektov vpisa v sodni register ter postopke za subjekte vpisa v sodni register, ki vlogo lahko vložijo tudi v pisni obliki (na krajevno pristojnem sodišču). Vloge za ustanovitev gospodarskih družbe je v Sloveniji tako mogoče oddati na okrog 250 mestih, za registracijo samostojnih podjetnikov pa na malo manj kot 150 točkah VEM.
- **SPOT – Slovenska poslovna točka**. V okviru podpornih storitev države za poslovne subjekte se uvaja nov nacionalni sistem SPOT, Slovenska poslovna točka. Pod okrilje Slovenske poslovne točke postopoma prehaja tudi dosedanji sistem VEM, tako točke VEM kot portal za podjetja in podjetnike e-VEM.

Cilj je vzpostavitev celovitega sistema brezplačnih podpornih storitev države za poslovne subjekte pod enotno znamko. Sistem SPOT bo poslovnim subjektom, podjetnikom in potencialnim podjetnikom nudil nove in izboljšane elektronske storitve, storitve podjetniškega svetovanja, informiranja in podjetniškega usposabljanja ter obogaten nabor storitev s področja internacionalizacije in tujih investicij.

- **Lokalne akcijske skupine (LAS).** Lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost – pristop CLLD (Community-Led Local Development) v programskem obdobju 2014–2020 vključuje tri sklade, Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja (EKSRP), Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) in Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (ESPR).

Namen pristopa CLLD je spodbujanje celovitega in uravnoveženega razvoja lokalnih območij po pristopu »od spodaj navzgor«. Lokalnemu prebivalstvu omogoča, da z oblikovanjem lokalnih akcijskih skupin (LAS) aktivno odloča o prednostnih nalogah in razvojnih ciljih lokalnega območja, vključno z viri financiranja za doseganje ciljev lokalnega območja. V programskem obdobju 2014-2020 deluje 37 Lokalnih akcijskih skupin (LAS).

- **Podjetniški inkubatorji.** Podjetniški inkubatorji so organizacije, namenjena pospeševanju rasti in uspeha podjetij z nudenjem različne podpore. Podjetniški inkubatorji podjetnikom nudijo začetno podporo pri poslovanju in jih s pomočjo mentorstva, financiranja in cenejših poslovnih prostorov usposablja za uspešno poslovanje. Nudijo podporo, vire in storitve, kot so pisarniški prostor, kapital, mentorstvo, skupne storitve, povezave za mreženje, posvetovanje.
- **Slovenski forum socialnega podjetništva.** Namen foruma je povezovanje in sodelovanje vseh zainteresiranih za razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji. Delovanje foruma je usmerjeno k razvoju socialnega podjetništva na lokalni, državni in meddržavni ravni z namenom zagotavljanja blaginje in inovativnega razvoja Republike Slovenije. Forum deluje tudi kot aktiven sogovornik Sveta Vlade RS za socialno podjetništvo pri razvoju in implementaciji strategije razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji. V forum se lahko vključujejo nevladne organizacije, podjetja, zasebne institucije, predstavniki državnih in lokalnih institucij, humanitarne organizacije in vsi posamezniki, ki želijo prispevati in sodelovati pri razvoju socialnega

podjetništva. Cilj foruma je pospešen razvoj socialne ekonomije, ki bo z uporabo novih poslovnih modelov razvijala nove zaposlitvene priložnosti in kvalitetna delovna mesta, pomagala zaježiti sivo ekonomijo in delo na črno, razvila nove priložnosti za mlade pri iskanju prve zaposlitve in druge ranljive skupine.

Kontakt: Tkalski prehod 4, 2000 Maribor.

- **Zavod center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS).** CNVOS je krovna mreža slovenskih nevladnih organizacij. Združujejo več kot 1300 različnih zvez in posameznih društev, zavodov in ustanov. S svojim znanjem in izkušnjami, s strokovnjaki s področij zagovorništva, prava, vodenja projektov, financ in komuniciranja slovenskemu nevladnemu sektorju zagotavljajo celostno in profesionalno strokovno podporo, razvijajo potenciale sektorja in spodbujamo kreativno in kritično miselnost.

Kontakt: Povšetova 37, 1000 Ljubljana, 01 542 14 22, info@cnavos.si.

- **Regionalna stičišča nevladnih organizacij.** Stičišča nevladnih organizacij združujejo nevladne organizacije, ki delujejo na različnih vsebinskih področjih znotraj posameznega geografskega območja. Geografska območja so določena s statističnimi regijami, kar pomeni, da v Sloveniji deluje 12 regionalnih stičišč. Vsako stičišče nevladnim organizacijam v svoji regiji nudi strokovno podporo in pomoč ter si prizadeva za njihovo povezovanje in partnersko sodelovanje.
- **Združenje socialna ekonomija Slovenije, socialno podjetje (ZSES).** ZSES je samostojna, nevladna, nepolitična institucija, ki temelji na principih socialnega podjetništva. Predstavlja svoje člane, ki aktivno delujejo na področju socialnega ekonomije ne glede na organizacijsko obliko. Člani ZSES so tako nevladne organizacije, socialna podjetja, novo nastajajoča socialna podjetja, institucije podpornega okolja, humanitarne organizacije in posamezniki, ki želijo prispevati k razvoju socialnega podjetništva.

Kontakt: Gorkega ulica 34, 2000 Maribor, 051 309 063, zdruzenje@socialnaekonomija.si.

- ltd.



V Sloveniji na polje socialnega podjetništva lahko torej umeščamo različne organizacije. Zaenkrat so z vidika doseganja socialno-ekonomskih učinkov najbolj pomembne tradicionalne organizacije, zlasti invalidska podjetja in zadruga, ki pa ne izpolnjujejo vseh kriterijev socialnega podjetništva in je moremo avtomatično enačiti s socialnimi podjetji. Vendar podobno velja tudi za registrirana socialna podjetja, saj je med njimi veliko takih primerov, kjer ne gre za podjetništvo, ampak delovanje vezano na javna sredstva. Socialno podjetništvo vsekakor predstavlja potencial za trajnostni razvoj, zlasti z lokalnega vidika je tudi priložnost za socio-ekonomsko revitalizacijo podeželja. Zelo je pomembna vloga akterjev na lokalni ravni, da v sodelovanju ustvarijo ugoden podporni ekosistem. Pri tem je ključno vlaganje v krepitev socialnega kapitala in stimuliranje vloge izobraženih mladih, saj so le ti lahko ključni nosilci razvoja socialnega podjetništva.

9. Primeri dobrih praks socialnega podjetništva v Pomurski in Podravski regiji

Eko-socialna kmetija Korenika (Pomurska regija)

Eko-socialna kmetija Korenika se nahaja v Šalovcih, v Krajinskem parku Goričko. Korenika je prepoznavna na širšem geografskem prostoru in je, s strani strokovne javnosti, priznan primer dobre prakse na področju socialnega podjetništva, zaposlovanja invalidov in oseb iz drugih ranljivih družbenih skupin ter zaščitnega zaposlovanja.

Na Eko-socialni kmetiji razvijajo dejavnosti na področju ekološkega kmetijstva v povezavi z varovanjem naravne in kulturne dediščine ter razvojem ponudbe ekološkega turizma. Ukvarjajo se z ekološko pridelavo in predelavo sadja, zelenjave, žitaric in zelišč. Obdelujejo približno 16 hektarjev njivskih površin, 2 hektarja sadovnjakov in 5 hektarja travnikov. V delo na kmetiji je vsak dan vključenih od 50 do 60 oseb iz ranljivejših skupin. Večina je redno zaposlenih, nekateri pa so vključeni v programe socialne vključenosti ali v različne programe delovnih usposabljanj, rehabilitacij in javnih del.

Zadruga za razvoj podeželja Pomelaj, z.o.o. (Pomurska regija)

Poslanstvo Zadruga za razvoj podeželja (ZRP) Pomelaj je odkrivati in razvijati potencialne ljudi ter soustvarjati prostor in priložnosti za razvoj podjetništva, turizma in ohranjanje naravne ter kulturne dediščine.

Utrjujejo položaj socialnega podjetja na podeželju v Pomurju, ki omogoča ljudem iz ranljivih ciljnih skupin na podeželju integracijo v delo v domačem okolju in to v dejavnostih, ki so jim tradicionalno blizu. Zadruga za razvoj podeželja Pomelaj, z.o.o. se je 1.8.2009 transformirala v zaposlitveni center. Zadruga ima poseben status, ki v prvi vrsti sledi poslanstvu v smislu socialne ter zaposlitvene integracije invalidnih oseb na zaščitnih delovnih mestih, kar je tudi razlog ustanavljanja tovrstne pravne oblike. Z namenom ponuditi invalidnim osebam na zaščitnih delovnih mestih stalno in neprekinjeno delo, so v Zadrugi razvili različne dejavnosti vezane na podeželje predvsem s področja tradicionalnega rokodelstva in kulinarike. Poslanstvo Zadruga je torej razvijanje socialno - podjetniških oblik (kulture) med podeželskim prebivalstvom, še posebej med ranljivimi ciljnimi skupinami v dejavnostih, ki so tradicionalno vezane na podeželje (domača obrt, kulinarika...).

Zavod korak naprej Murska Sobota, so.p. (Pomurska regija)

Zavod je socialno podjetje, ki razvija in promovira ponovno uporabo, osvešča o odgovorni potrošnji in varovanju okolja, zaposluje osebe iz ranljivih skupin na trgu dela, zagotavlja socialno vključenost, organizira izobraževanja otrok in mladostnikov.

Zavod ima socialno trgovino z rabljeno otroško opremo in oblačili ter šivalnico, kjer ustvarja reciklirane tekstilne izdelke, kot so: otroška posteljnina, nakupovalne vreče, tekstilne igrače, vreče za copate ipd. S predelavo tekstila ustvarja nove, unikatne izdelke, ki so prijazni do zdravja, okolja in denarnice.

Zavod za raziskovanje in razvijanje alternativnih praks (ZRIRAP), socialno podjetje (Pomurska regija)

Zavod za raziskovanje in razvijanje alternativnih praks je mlado socialno podjetje iz severovzhodnega podeželskega dela Slovenije, ki je svoja vrata odprlo konec novembra 2013. Njihova glavna dejavnost poteka na območju nekdanje vrtnarije v središču Beltincev, katera zadnjih nekaj let ni bila v uporabi. S skupnimi močmi so uredili ekološki, zeliščni in zelenjadarski vrt na način, ki koristi celotni skupnosti.

Prizadevajo si tudi za vzpostavitev medgeneracijskega centra, ki bi krajanom omogočal kvalitetno preživljanje prostega časa, prenos skorajda pozabljenih znanj in modrosti na mlajše generacije ter aktivno sodelovanje pri reševanju sodobnih družbenih problemov.

V svoji prodajalni, ki se nahaja v bližini eko vrta, po dostopnih cenah nudijo svežo sezonsko zelenjavo in zelišča iz njihovega vrta.

Znanstveno-raziskovalno združenje za umetnost, kulturne in izobraževalne programe in tehnologijo EPEKA, so.p. (Podravska regija)

Združenje EPeKA, socialno podjetje, je bilo ustanovljeno leta 2008 kot pobuda povezati ustvarjalke in ustvarjalce kulturnih, umetniških, izobraževalnih, znanstvenih in tehnoloških vsebin za projekt Evropska prestolnica kulture 2012.

Delujejo po načelih socialnega podjetja. Osredotočajo se na aktivno vključevanje ranljivih skupin v družbo in na trg dela. Osrednji projekt Združenja EPeKA je Romska restavracija Romani kafenava, ki deluje po načelih socialnega podjetja, ves zaslužek tako namenja novim zaposlitvam. Gre za prvo romsko restavracijo v celotni Evropski uniji.

Zavod zadihaj, Inštitut za trajnostno mobilnost in prijazne energije Maribor so.p.
(Podravska regija)

Ustanovljen je bil z namenom raziskovanja in promocije rešitev s področja trajnostne mobilnosti, z namenom omogočiti ljudem kvalitetno in aktivno življenje, s poudarkom na zdravem življenjskem slogu.

Zavod Zadihaj ima izkušnje z ozaveščanjem širše javnosti o negativnih posledicah prometa na zdravje in okolje ter o možnih rešitvah. V te namene organizira predavanja za različne ciljne skupine, organizira tematske dogodke, s katerimi je prisoten v medijih, dejaven pa je tudi na humanitarnem področju.

Zadruga BikeLab z.o.o., so.p. (Podravska regija)

Zadrugo BikeLab, socialno podjetje, je bila ustanovljena 2014 v Mariboru. Temeljni namen zadruge, ob zagotavljanju zelenih delovnih mest, je izvajanje kakovostnih kolesarskih servisnih storitev, ponovna uporaba, načrtovanje, izvedba in vzdrževanje turistične infrastrukture, oblikovanje turističnih produktov ter strokovna usposabljanja.

Zadruga deluje na področjih servisa koles, ohranjanje narave, urejanje in varstvo okolja, znanosti, raziskovanja, izobraževanja, usposabljanja in vzgoje, razvoja zelenih in socialnih ekonomij, ohranjanja kulturne, tehnične in naravne dediščine, spodbujanja razvoja lokalne skupnosti, razvoja turističnih produktov in namenske turistične infrastrukture in povezovanja tehničnih znanj, naravovarstva ter znanj s področja kulture.

Zadruga dobrina, z.o.o. (Podravska regija)

Zadruga Dobrina z.o.o. je zadruga za razvoj trajnostne lokalne preskrbe, ki je nastala leta 2011. Temeljni namen zadruge Dobrina ni ustvarjanje dobička, temveč razvoj malih kmetij, pravične trgovine z živili in zagotavljanje možnosti pravičnega plačila pridelovalcem in proizvajalcem. Hkrati je namen zadruge povezovanje podeželja z urbanim središčem, promocija in razvoj ekološkega kmetovanja, načel trajnostne lokalne preskrbe s hrano ter socialno-podjetniških dejavnosti na področju pridelave in predelave hrane, ter ohranjanje kulturne, tehnične in naravne dediščine s področja kmetijstva. Ustanovili so jo pridelovalci in predelovalci z majhnih tradicionalnih kmetij z območja Slovenskih goric.



Z željo, da prebivalcem v urbanem okolju nudijo svež, sezonski, lokalni in zdrav pridelek, so se povezali in stopili v preusmeritveno obdobje ekološkega in integriranega kmetovanja ter s skupno ponudbo stopili na trg. Danes z lokalno hrano preskrbujemo že številne obrate javne prehrane. Vsem prebivalcem Maribora svoje izdelke nudijo preko sistema zabojčkov s svežo zelenjavo in sadjem v spletni trgovini.

10. Smernice in predlogi za vzpostavitev socialnih podjetij

Združenje CAAP, so.p. je v okviru Aplikativne analize stanja na področju socialne ekonomije v Republiki Sloveniji, ki jo je naročilo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2018, str. 65-70), na podlagi študije, ki jo je naročil CECOP - CICOPA Europe z naslovom »Spodbujanje delavskih, socialnih in storitvenih zadrug v Republiki Sloveniji – Poročilo Evropske konfederacije delavskih in storitvenih zadrug, kot potencial za razvoj socialne ekonomije v Sloveniji, še posebej v obliki socialnih zadrug in drugih zadrug s statusom so.p. identificirale nekatere ključne potenciale za razvoj socialne ekonomije v Sloveniji (tržnih možnosti), če sledimo problemom/izzivom/virom na eni strani ter možnim rešitvam na drugi strani, in sicer:

- visoka brezposelnost: **zaposlovanje**, še posebej ranljivih skupin, še posebej **zaposlovanje mladih**. Gre za generalno področje potenciala socialne ekonomije, saj je za socialni sektor značilno, da je usmerjen v razvoj delovnih mest za ranljive skupine, da je usmerjen v ohranjanje delovnih mest prednostno pred ustvarjanjem dobička, da je usmerjen v delovno intenzivne panoge ter v storitve, ki zahtevajo takšno delovno silo, ki ni nadomestljiva s tehnologijo.
- potreba po socialnih storitvah: **storitve dolgotrajne oskrbe, osebne in gospodinjske storitve, skrbstvene storitve** (skupnostna skrb) ipd. Po podatkih OECD se prebivalstvo v Sloveniji stara hitreje kot v večini drugih držav OECD. To je samo eden od razlogov po razvoju skrbstvenih storitev. Tu je še vprašanje skrbi za osebe s posebnimi potrebami in druge ranljive skupine. Kot so pokazale izkušnje v več državah v zadnjih dveh desetletjih lahko zadruga, ki opravljajo socialne storitve, pomembno prispevajo k izboljšanju zagotavljanja storitev dolgoročne oskrbe. Poleg tega je pomembno tudi zaposlovanje in podjetniška razsežnost zadrug v tem sektorju. To je zlasti pomembno, če upoštevamo, da je povprečje nizko kvalificiranih oseb v tem sektorju pogosto zelo visoko. V to področje spadajo tudi socialne storitve na podeželju. Še posebej velja tukaj izpostaviti omenjeno področje storitev za prebivalce, t.i. "osebne in gospodinjske storitve« (PHS - personal and household services), ki zagotovo predstavlja velik potencial, še posebej v luči deinstitucionalizacije.

Med PHS storitve - „osebne in gospodinske storitve“, ki so zelo zanimive za razvoj sektorja socialne ekonomije, prištevamo širok razpon dejavnosti, ki prispevajo k blaginji družin in posameznikov doma: varstvo otrok, dolgotrajna oskrba starejših in invalidov, čiščenje, inštrukcije, domača popravila, vrtnarstvo, podpora IKT itn..

- Nadaljevanje privatizacije: WBO – **delavski odkupi podjetij** v (večinski) državni lasti. Kot eno od možnosti za privatizacijo predstavljajo delavski odkupi v obliki zadruga. Stotine zadrug v mreži CECOP so rezultat podjetij, ki so bila prenesena na zaposlene ali so jih zaposleni odkupili in preoblikovali v delavsko zadrugo. Velik potencial predstavlja tudi možnost načina preoblikovanja NVO v zadruga in so.p., preoblikovanja podjetij v zadruga in so.p. ter združevanja in razdruževanja.
- **Ozelenjevanje gospodarstva**: socialna ekonomija v zelenem in krožnem gospodarstvu. Zeleno in krožno gospodarstvo so sicer malo »izpete« teme, a to je predvsem zaradi prevelike politične popularizacije teh tematik, medtem ko so to področja, kjer je potenciala za razvoj dovolj, da s lahko tukaj intenzivno razvijajo tako klasična, kot start-up podjetja, kot tudi subjekti socialne ekonomije. V ta segment sodijo subjekti socialne ekonomije s področja recikliranja in ponovne rabe.
- **Razvoj podeželja**: po podatkih Eurostata se podeželske skupnosti po vsej Evropi soočajo z edinstvenimi izzivi pri izgradnji in ohranitvi gospodarstva, kot je manj možnosti za zaposlitev in ožji nabor gospodarskih dejavnosti kot pa v mestnih območjih. Na ta izziv se odzivajo subjekti socialne ekonomije na področju lokalnih virov, lokalne samopreskrbe, ekološkega kmetovanja. To področje se je na področju socialne ekonomije v Sloveniji začelo razvijati med prvimi (poleg reciklaže) in je še vedno zanimivo področje, saj samopreskrba z zelenjavo v Sloveniji nižja od 40 %, kar odpira številne dileme, hkrati pa imamo v Sloveniji močno tradicijo kmetovanja, zato gre tukaj za zelo velik potencial razvoja subjektov socialne ekonomije, ki ga je že zajel nov val ekološkega kmetovanja. Tu je še pomembno področje gozdarstva, saj je Slovenija nadpovprečno prekrita z gozdovi in se od osamosvojitve dalje obseg gozdov še širi. Posledično je na to vezan tudi potencial lesne industrije. V to polje spadajo tudi socialne storitve za podeželje.
- **Dostop do posojil**: razvoj druge ravni sektorja (federacije in skladi). V Sloveniji si sicer ne moremo obetati razvoja svoje etične banke in vprašanje je, ali jo tako mala država tudi res potrebuje.



Zagotovo pa je velik potencial sektorja socialne ekonomije v tem, da se poveže v federacije in konfederacije ter skozi močno nacionalno mrežo po vzgladu drugih držav oblikuje zasebni razvojni sklad za socialno ekonomijo.

- **Turizem:** turistične zadruga, podporne in povezovalne organizacije za razvoj skupnih turističnih produktov, primeri razpršenih hotelov (tudi že v Sloveniji), primeri turističnega oživljanja degradiranih območij (prav tako prvi primeri že tudi v Sloveniji) ipd. Kot ugotavljajo v omenjeni analizi: »Zadruga lahko igrajo pomembno vlogo pri omogočanju slovenskemu turizmu, da ustvarja koristi za celotno družbo s pozitivnim vplivom na zaposlovanje in trajnostno promocijo kulturne in okoljske dediščine. Ker so zakoreninjene v skupnosti, imajo zadruga močno tradicijo razvijanja takih skupnosti z upoštevanjem vseh kategorij oseb, tudi ranljivih. Preko njihovega poslovnega modela je mogoče doseči trajnostno in odgovorno vrsto turizma s hkratnim združevanjem gospodarske konkurenčnosti s socialnimi in okoljskimi potrebami. Delavske in socialne zadruga razvijajo ustrezno strokovno znanje, ki je potrebno za ponudbo privlačnih in inovativnih doživetij, ki ohranjajo in promovirajo lokalno dediščino. Njihov vpliv na lokalni razvoj je še bolj pomemben, kadar se turistične dejavnosti izvajajo v odmaknjenih in oddaljenih območjih. Včasih njihova dejavnost ustvari pravi »domino učinek«, ki omogoča ohranjanje in ustvarjanje drugih dejavnosti in s tem oživlja propadajoča in demografsko prazna območja.«
- **Opolnomočenje strokovnih in samozaposlenih delavcev:** delavske zadruga in zadruga producentov odgovarjajo na problem prekarnosti. Za mlajšo populacijo v Sloveniji je, kot v drugih državah, značilna visoka stopnja prekarizacije in podjetnike izolacije. V svetu so se kot odgovor na ta problem že razvile zadruga, ki povezujejo samostojne producente, ter socialna podjetja, ki povezujejo posameznike za skupni nastop na trgu.
- **Povezovanje za razvoj:** združevanje različnih deležnikov skupnosti okrog določene gospodarske dejavnosti; razvojne zadruga za sistematični od-spodaj-navzgor lokalni in regionalni razvoj. Pri tem so v analizi še posebej izpostavljene socialne zadruga kot primeren model in potencial za razvoj soc. ekonomije v Sloveniji. Socialne zadruga so eden od glavnih odgovorov združnega gibanja na vedno nove potrebe ljudi. Trdno so osnovane na mednarodno dogovorjeni definiciji, vrednotah in načelih združništva, obenem pa imajo še dodatne, svojevrstne značilnosti: eksplicitno poslanstvo,

delovanje v splošnem interesu, nedržavni značaj, več-deležniška struktura članstva, znatna zastopanost delavcev članov, prepoved delitve ali omejitev delitve presežka.

V analizi tako ugotavljajo, da je v Sloveniji sektor socialne ekonomije omejen v agrikulturo in storitve, saj ima največ socialnih podjetij registrirano dejavnost »Druge dejavnosti«. Na podlagi navedenega lahko tako prepoznamo širok spekter področij, ki jih v Sloveniji preveč pripisujemo samo klasičnemu ali start-up podjetništvu in zato pozabljamo, da bi se socialni sektor in socialna podjetja lahko intenzivno razvijal tudi na naslednjih področjih (tržne možnosti subjektov socialne ekonomije):

- Deinstitutionalizacija (skrbstvo, osebne in gospodarske storitve, skupnostna skrb);
- Razvoj podeželja;
- Zeleno gospodarstvo in zelena delovna mesta;
- Statusna preoblikovanja in delavski odkupi podjetij;
- Turizem, kulturne industrije, kreativne industrije;
- Povezovanje producentov in prekarnih delavcev;
- Samooskrba, kmetijstvo, gozdarstvo in lesarstvo;
- Reciklaža in ponovna raba;
- Razvoj druge ravni sektorja socialne ekonomije (federacije in skladi);
- Potencial zaposlovanja v sektorju socialne ekonomije.

11. Smernice in priporočila za vzpostavitev okoljsko trajnostne socialnih podjetij

Poslovnemu načrtovanju moramo dati poseben pomen takoj, ko začnemo razmišljati o vstopu v (socialno) podjetništvo oziroma razvijati svojo podjetniško zgodbo. Standardni pristop k podjetniškemu načrtovanju predstavlja priprava t.i. poslovnega načrta. Poslovni načrt je pisna predloga kateri analiziramo vse vidike poslovanja in ocenimo svoje poslovne možnosti. Izdelava poslovnega načrta je tako ključen korak pri ustanavljanju podjetja, ki se mu mora posvetiti vsak, ki razmišlja o vstopu v podjetništvo oziroma razvija svojo podjetniško zgodbo. Skozi poslovni načrt določimo cilje poslovanja, ugotovimo svoje prednosti in slabosti, uporaben pa je tudi pri pridobivanju investitorjev in različnih finančnih in drugih sredstev.

Ena izmed najboljših metod za oblikovanje poslovnih modelov, je t.i. Kanvas, ki ga je razvil Alex Osterwalder in poimenoval »Business Model Canvas«. Gre za učinkovito in sodobno metodo oziroma orodje, ki ga uporabljajo inovativna podjetja, predvsem na področju start up podjetništva. V svetu start-up(ov) je »Kanvas« poslovnega modela sodoben poslovni načrt, v katerem podjetje kot osrednji element svojega poslovanja najprej opredeli vrednost, ki jo ponuja, nato pa segmentira svoje uporabnike, opredeli odnose s kupci, distribucijske kanale in vire prihodkov. Hkrati definira svoje ključne aktivnosti, vire in partnerje ter strukturo stroškov.

Vsebina poslovnega modela Kanvas

Poslovni model zajema informacije, kako organizacija ustvarja, pridobiva vrednost in jo ohranja. Predstavlja strategijo in inovativno razmišljanje, ki kaže na konkurenčno prednost in vodi k uspešnosti poslovnega modela.

- **Segmentacija kupcev**

Za izgradnjo učinkovitega poslovnega modela mora podjetje določiti segmente uporabnikov, ki jih nagovarja s svojim produktom. Razmislite in zapišite komu, katerim kupcem ustvarjate dodano vrednost. Poskušajte razmišljati zelo "plastično" in opišite vašega tipičnega uporabnika. Najpomembnejši odgovor, ki ga iščete je - kdo so vaši najpomembnejši kupci.

Segmentiranje temelji na točnem poznavanju uporabnikovih značilnosti, potreb, problemov, želja, pričakovanj in ciljev.

Definirati je treba tudi, ali start-up vstopa na trg poslovanja med podjetji ali med podjetjem in končnimi potrošniki, pa ugotoviti, ali gre za trg široke potrošnje ali nišni trg. Uporabnike dodatno segmentiramo po demografskih in socioloških značilnostih (starost, prihodki, družinske značilnosti ...). Ključno pa je tudi poznavanje tipov uporabnikov glede na njihov odnos do novosti – inovatorji, zgodnji uporabniki, zgodnja večina, pozna večina in zamudniki.

- **Ponudba vrednosti**

Ponudba vrednosti je poleg našega tipičnega uporabnika najtežja naloga, ki jo moramo ugotoviti, raziskati. Ključni gradnik kanvasa je ponujena vrednost, ki jo podjetje najlažje opredeli takrat, ko točno ve, katero potrebo uporabnika zadovoljuje oziroma kateri problem mu rešuje in kakšno rešitev zanj ponuja. Ponujena vrednost je torej skupina izdelkov ali storitev, s katero podjetje ustvarja vrednost določenemu segmentu kupcev.

- **Distribucijske poti**

Ponujeno vrednost lahko podjetje svojim segmentom uporabnikov komunicira in dostavlja prek različnih kanalov. Ti so lahko lastni (denimo lastna fizična ali spletna trgovina) ali partnerski (prodaja prek distributerjev ali partnerskih trgovin) oz. kombinacija obeh. Odgovor je odvisen od tega, kdo je vaša ciljna publika in kje se zadržuje. Razmislite in zapišite kako boste vzpostavili zavedanje, novico o vaši dejavnosti, kako boste kupcem pomagali ovrednotiti ponudbo, kje lahko kupci kupijo vaš izdelek/storitev, kako jim jo lahko dostavite in kako boste izvedli po-prodajne aktivnosti.

- **Odnosi s kupci**

Kakšen tip odnosa pričakujejo vaši kupci, kako ga boste dosegli in vzdrževali. Opredelitev odnosov z kupci lahko opišemo z tremi ključnimi besedami, in sicer pridobivanje novih uporabnikov, ohranjanje obstoječih in rast števila uporabnikov oziroma prihodkov v obeh skupinah (trije različni tipi kupcev).

- **Viri prihodkov**

Pri definiranju virov prihodkov je prav tako treba upoštevati značilnosti posameznega segmenta kupcev in definirati katero vrednost so kupci resnično pripravljeni plačati.

- **Ključni viri**

Ključni viri so vsi materialni, človeški, finančni in intelektualni viri, ki jih podjetje potrebuje da ustvari in dostavi vrednost svojim kupcem, da vzpostavlja in ohranja odnose s kupci ter ustvarja prihodke. Razmislite kateri so vsi tisti viri, ki jih podjetje potrebuje, da ustvari in dostavi vrednost svojim kupcem ter da vzpostavlja in ohranja odnose s kupci, in da ustvarja prihodke.

- **Ključne aktivnosti**

Vse ključne aktivnosti (razvojne, prodajne, tehnične, marketinške, itd.), so dejavnosti, ki jih podjetje izvaja pri ustvarjanju in distribuiranju vrednosti za kupca, pri vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov z uporabniki ter generiranju prihodkov. Tudi ključne aktivnosti je treba optimizirati glede na to, v kateri razvojni fazi se nahaja startup podjetja in paziti, da stroški zanje niso previsoki.

- **Ključni partnerji**

Partnerstva, ki jih podjetje vzpostavi z namenom, da optimizira svoje poslovanje oziroma pridobivanje določenih virov in aktivnosti. Optimizirajte svoje poslovanje ter pridobite določene vire in aktivnosti na način, da optimizirate ceno, pridobite poslovnega partnerja s katerim si lahko razporedite določene stroške in si zagotovite pridobivanje virov, ki jih vaše podjetje nima.

- **Struktura stroškov**

Podjetja morajo natanko vedeti, kateri so vsi fiksni (plače, najemnina, ipd.) in variabilni stroški (odvisni od obsega oziroma količine proizvodnje blaga ali storitev), ki jih povzroča poslovanje po izbranem poslovnem modelu, ter kateri ključni viri in aktivnosti so najdražje. Opreделите katere stroške boste imeli fiksno (plače, najemnine ...) in katere variabilno (različen obseg proizvodnje).

KANVAS POSLOVNIH MODELOV		Oblikovano za:	Iteracija št.:
<p>Ključni partnerji</p> <p>Kdo so naši ključni partnerji? Kdo so naši ključni izvajalci? Katere ključne vire zagotavljajo ključni partnerji? Katere ključne aktivnosti pridobivamo od ključnih partnerjev?</p> <p>MOTIVACIJA ZA PARTNERSTVA: Optimizacija in ekonomski razlogi Zmanjšanje tveganja in negotovosti Pridobivanje določenih virov in aktivnosti</p>	<p>Ključne aktivnosti</p> <p>Katere ključne aktivnosti zahteva naša ponudba vrednosti? Katere aktivnosti zahtevajo distribucijske poti? Katere odnosi s kupci? In katere viri prihodkov?</p> <p>KATEGORIJE Produkcija Reševanje problemov Platforma/Mreža</p>	<p>Kaj je problem, ki ga rešujemo? In hkrati, kaj je rešitev, ki jo ponujamo? Katere vrednosti bomo zagotovili kupcem? Katere sveženi izdelki in storitve ponujamo vsakemu posameznemu segmentu kupcev? Katere potrebe kupcev izpolnjujemo?</p> <p>Ponudba vrednosti</p> <p>ZNACILNOSTI Novost Zmožljivost Prilagoditev Zagotoviti, da bo delo opravljeno [v job doneh] Dizajn Znamka/Status Cena Zmanjšanje stroškov Zmanjšanje tveganja Dostopnost Priročnost/uporabnost</p>	<p>Odnosi s kupci</p> <p>Kakšen tip odnosa pričakuje vsak izmed naših segmentov kupcev, da ga bomo vzpostavili in vzdrževali? Katere odnose smo že vzpostavili? Kako so usklajeni s preostalimi deli našega poslovnega modela? Koliko stanejo?</p> <p>PRIMERI Osebná podpora Predana osebna podpora Samo-potrežba Automatizirana storitev Skupnosti So-ustvarjanje</p>
<p>Ključni viri</p> <p>Katere ključne vire zahteva naša ponudba vrednosti? Katere ključne vire zahtevajo naše distribucijske poti? Katere odnosi s kupci? In katere viri prihodkov?</p> <p>VRSKE KLJUČNIH VIROV Materialni Intelektualni [patenti, znamke, pravice, podatki] Kadrovski viri Finančni viri</p>	<p>Distribucijske poti</p> <p>Prek katerih distribucijskih poti želijo biti dosegljivi naši segmenti kupcev? Kako želimo dosegniti segmente kupcev? Katere poti so najboljše delujoče? Katere poti so stroškovno najučinkovitejše? Kako integriramo naše poti z navadami kupcev?</p> <p>STOPNIJE DISTRIBUCIJSKIH POTI 1. Zavedanje - Kako bomo dvignili zavedanje o izdelkih in storitvah družbe? 2. Osvestitev - Kako bomo kupcem pomagali opredeliti svoje potrebe? 3. Naklep - Kako imajo kupci možnost kupiti določene izdelke in storitve? 4. Dostava - Kako dostavljamo ponudbo vrednosti kupcem? 5. Po-prodaja - Kako zagotavljamo po-prodajno podporo kupcem?</p>	<p>Segmentacija kupcev</p> <p>Komu ustvarjamo vrednost? Kdo so naši najpomembnejši kupci?</p> <p>TRGI Trg široke potrošnje Nišni trg Segmentirani trg Raznovrsten trg Več-stranska platforma</p>	<p>Viri prihodkov</p> <p>Katero vrednost so naši kupci resnično pripravljeni plačati? Kaj trenutno plačujejo? Kako trenutno plačujejo? Kako bi raje plačevali? Koliko vsak posameznik vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom?</p> <p>TIPI Prodaja premoženja Pristojbina za uporabo Naročnine Kreditiranje/najem/zakup Licenciranje Posredniške provizije Oglaševanje</p>
<p>Struktura stroškov</p> <p>Kateri so najpomembnejši stroški lastni našemu poslovnemu modelu? Kateri ključni viri so najdražji? In katere ključne aktivnosti so najdražje?</p> <p>ALIVAJŠE POSLOVANJE: Išče stroškovne prednosti [vitka stroškovna struktura, nizko-cenovna ponudba vrednosti, največja možna avtomatizacija, široko zastavljeno zaposlovanje z zunanji partnerji] Išče vrednosti [usmerjenost na ustvarjanje vrednosti, premium ponudba vrednosti]</p> <p>VZORCI ZNACILNIH STROŠKOV Stalni stroški [plače, najemnine, pripomočki] Spremenljivi stroški Ekonomija obsega Ekonomija področja</p>	<p>DINAMIČNO OBLIKOVANJE CEN Pogajanja [dogovarjanje] Upravljanje donosov V-realnem-času cene Glede na količino</p> <p>FIKSNE CENE Cenik Glede na funkcijo izdelkov Glede na segment kupcev Glede na količino</p>	<p>Oblikovano za:</p>	<p>Iteracija št.:</p>

www.businessmodelgeneration.com
Kanvas je dostopen po: Attribution-Share Alike 3.0 Unported License • Podrobnosti prek <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Priloga: Poslovni model Kanvas (vir: <https://canvanizer.com/>).

Partnerja v projektu:



Tool kit, kot priročnik za socialno podjetništvo je izdan v okviru projekta SENS NETWORK, ki je delno sofinanciran s strani Evropske unije, in sicer iz Evropskega sklada za regionalni razvoj v okviru Programa sodelovanja Interreg V-A Slovenija- Madžarska v finančni perspektivi 2014-2020.



Odgovornost za vsebino prevzemajo avtorji in ni nujno, da odraža stališče Evropske Komisije, prav tako Evropska Komisija ni odgovorna za morebitno uporabo informacij, ki so navedene v tem dokumentu.

Leto izdaje:
2020

Naklada:
300 kom



www.sens-network.com

