

# Društveno poduzetništvo i osobe oštećena vida - studija slučaja Udruga slijepih Zagreb

---

**Badanjak, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Education and Rehabilitation Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:158:479230>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Education and Rehabilitation Sciences - Digital Repository](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

**Društveno poduzetništvo i osobe oštećena vida - studija slučaja Udruga slijepih Zagreb**

Valentina Badanjak

Zagreb, svibanj 2018.

Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

**Društveno poduzetništvo i osobe oštećena vida - studija slučaja Udruga slijepih Zagreb**

Valentina Badanjak

Prof. dr. sc. Tina Runjić  
Dominik Sikirić, mag.rehab.educ.

Zagreb, svibanj 2018.

## Izjava o autorstvu rada

Potvrđujem da sam osobno napisala rad *Društveno poduzetništvo i osobe oštećena vida - studija slučaja Udruga slijepih Zagreb* i da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima literature jasno su označeni kao takvi te su adekvatno navedeni u popisu literature.

Valentina Badanjak

U Zagrebu, travanj 2018.

Naslov rada: Društveno poduzetništvo i osobe oštećena vida - studija slučaja Udruga slijepih Zagreb

Ime i prezime studentice: Valentina Badanjak

Ime i prezime mentorice: Prof.dr.sc. Tina Runjić

Program/modul na kojem se polaže diplomski ispit: Edukacijska rehabilitacija/Rehabilitacija osoba oštećena vida

Sažetak rada

Osobe oštećena vida, kao i ostale skupine osoba s invaliditetom, suočavaju se s poteškoćama pri zapošljavanju na otvorenom tržištu rada. U vrijeme kada se država susreće s velikim izazovima, društveni poduzetnici vide priliku za pokretanje društvenih promjena reinvestirajući ostvareni profit u rješavanje nekog od problema s kojima se društvo suočava. U državama u kojima postoje problemi pri zapošljavanju određenih skupina društva, nije rijetkost da društvena poduzeća imaju za cilj upravo zapošljavanje marginaliziranih i teško zapošljivih skupina pa time i osoba s invaliditetom. Iako u Europi i svijetu postoje primjeri društvenih poduzeća koja zapošljavaju osobe oštećena vida, a neke su države razvile i posebne organizacijske oblike društvenih poduzeća za slijepe, u Hrvatskoj zasad postoji samo jedno društveno poduzeće koje zapošljava isključivo osobe oštećena vida.

Cilj ovoga rada je prikazati primjer aktualizacije društvenog poduzetništva u Hrvatskoj kroz projekt Udruge slijepih Zagreb pod nazivom „Sapuni s točkicama – društveno poduzetništvo slijepih i slabovidnih osoba“, u sklopu kojega su slijepe i visoko slabovidne osobe počele proizvoditi sapune s urezanim porukama na Brailleovom pismu. Danas se proizvodnja sapuna realizira kroz društveno poduzeće Sfera Visia j.d.o.o. koje je osnovala Udruga slijepih Zagreb s ciljem uspješnije provedbe započetog projekta.

U svrhu detaljnog prikaza rada ovog društvenog poduzeća korištena je kvalitativna metoda studija slučaja. Nakon proučavanja teorijskih postavki društvenog poduzetništva i njegovog položaja u Hrvatskoj, određena su problemska područja te je sastavljen upitnik koji je korišten tijekom dva dubinska polu-strukturirana intervjua. Prilikom obrade prikupljenih podataka primijenjena je tematska analiza sadržaja.

Ključne riječi: oštećenje vida, društveno poduzetništvo, zapošljavanje

Paper title: Social entrepreneurship and visually impaired persons – case study of Association of the Blind of Zagreb

Student's full name: Valentina Badanjak

Name and surname of her supervisor: Prof.dr.sc. Tina Runjić

The final exam is part of the following programme/module: Educational rehabilitation/  
Rehabilitation of the visually impaired

#### Abstract

Visually impaired, like the rest persons with disabilities, are faced with numerous obstacles to the labor market. When country faces great challenges, social entrepreneurs recognize potential for developing social changes by reinvest all their profits back into the resolving some critical issues of the society. Many social enterprises accomplish their social impact by employing people with disabilities and other vulnerable groups. While there are examples of social enterprises employing visually impaired persons in the world and Europe, and some countries have even developed special organizational forms of social enterprises for the blind, there is only one social enterprise in Croatia that employs exclusively people with visual impairments.

The aim of this study was to present an example of social entrepreneurship in Croatia by the project of the Association of the Blind of Zagreb named "Dotted Soaps - social enterprise of blind and people with low vision", in which blind and people with low vision started produce soaps with engraved messages in Braille. Soap production is today realized through social enterprise Sfera Visia, company founded with the aim of more successful implementation of the started project by the Association of the Blind of Zagreb. For the purpose of a detailed presentation of this social enterprise in this research was used case study, a qualitative research method. After studying theoretical framework and social entrepreneurship situation in Croatia, a case study problem questions were defined and questionnaire for data collecting was designed. Data were collected through two in-depth semi-structured interviews. The collected data was analyzed by using thematic content analysis.

Key words: visual impairment, social entrepreneurship, employment

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Društveno poduzetništvo .....	2
1.1.1. Društveno ili socijalno poduzetništvo? .....	3
1.1.2. Temeljne odrednice društvenog poduzetništva .....	4
1.2. Institucionalni oblici društvenog poduzetništva u Hrvatskoj .....	6
1.3. Zapošljavanje osoba oštećena vida.....	9
1.3.1. Zapošljavanje osoba oštećena vida u društvenom poduzetništvu.....	11
1.4. Udruga slijepih Zagreb .....	12
1.5. Studija slučaju u istraživanju poslovnih organizacija.....	13
2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	14
2.1. Cilj istraživanja.....	14
2.2. Problemska pitanja .....	14
3.1. Uzorak .....	15
3.2. Instrumentarij .....	15
3.2.1. Protokol studije slučaja.....	15
3.3. Način provođenja istraživanja .....	17
3.4. Metoda analize podataka .....	17
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	17
4.1. Nastajanje ideje i razlozi pokretanja društvenog poduzetništva.....	17
4.3. Prepreke i izazovi pri realizaciji projekta .....	20
4.4. Zapošljavanje osoba oštećenog vida u projektu i edukacija zaposlenika .....	22
4.5. Opis proizvodnje sapuna i plasman proizvoda na tržištu .....	23
4.6. Financijska održivost društvenog poduzeća.....	29
4.7. Usklađenost sa Strategijom za razvoj društvenog poduzetništva .....	30
5. RASPRAVA.....	32
7. LITERATURA.....	36

## 1. UVOD

Sudjelovanje osoba s invaliditetom u svijetu rada prema mnogim je autorima jedan od glavnih čimbenika o kojima ovisi njihova socijalna (re)integracija općenito (Kiš-Glavaš, 2009, prema Rački, 1997). U današnje vrijeme, socijalna<sup>1</sup> se država suočava s mnogim izazovima kada je u pitanju pristup tržištu rada osobama s invaliditetom, stoga se značajan prostor za njihovu integraciju vidi u području trećeg sektora, a u novije vrijeme naglašeno i socijalnih poduzeća (Marković i sur., 2017). Socijalna ili društvena poduzeća u domeni su društvenog poduzetništva koje se posljednjih desetljeća sve više prepoznaje kao jedan od inovativnih načina suočavanja s postojećim društvenim problemima, osobito u području zapošljavanja, točnije nezaposlenosti. Valja napomenuti da društveno poduzetništvo nije isto što i društveno odgovorno poslovanje. Poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje (*eng. Corporate social responsibility*), dio svoje dobiti izdvajaju za određene društvene ciljeve, dok društvena poduzeća ne sudjeluju tek povremeno u društveno korisnim akcijama, nego su u potpunosti orijentirana ka ostvarenju društvenih ciljeva (Zrilić i Širola, 2014, prema Bubić, 2011). U Hrvatskoj postoje društvena poduzeća koja su orijentirana ka zapošljavanju osoba s invaliditetom, od kojih su poznatija ACT Konto d.o.o. i socijalna zadruga Humana Nova. ACT Konto d.o.o. je društveno poduzeće za računovodstveno-knjigovodstvene poslove, te porezno savjetovanje za neprofitne organizacije koje radi na uključivanju u radne i gospodarske procese osoba s umanjenom radnom sposobnošću, konkretno osoba s invaliditetom, dok Humana Nova potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemna tržišta (Medić, 2011). Društveno poduzeće koje se bavi isključivo zapošljavanjem slijepih i slabovidnih osoba jest Sfera Visia j.d.o.o., poduzeće osnovano od strane Udruge slijepih Zagreb, u kojem slijepe i slabovidne osobe proizvode sapun. Kako u društvenom poduzetništvu nema prokušane metode, koda prakse ili modela poslovanja kojeg treba slijediti (Baturina, 2013), u ovome će radu biti prikazan jedinstven primjer zapošljavanja osoba oštećena vida u društvenom poduzetništvu kroz društveno-poduzetnički projekt: „Sapuni s

---

<sup>1</sup> Socijalna država je model države koja ostvaruje ključnu ulogu u promicanju gospodarskog rasta, održanju socijalne sigurnosti građana te ispravljanju socijalnih nepravdi nastalih kao posljedica djelovanja tržišta. Socijalna država jamči političku i pravnu, ekonomsku i socijalnu sigurnost svega stanovništva, podrazumijeva proširenje državne ovlasti na osiguranje temeljne egzistencijalne sigurnosti i socijalne dobrobiti građana (LZMK, 2018)



točkicama – društveno poduzetništvo slijepih i slabovidnih osoba<sup>2</sup> koji se danas realizira kroz spomenuto društveno poduzeće Sfera Visia j.d.o.o.

### 1.1. Društveno poduzetništvo

Pojam društveno poduzetništvo po mnogima je prvi skovao prije nekoliko desetljeća Bill Drayton, osnivač Ashoke, jedne od prvih zaklada koja promovira i podupire društveno-poduzetničke pothvate. Za Draytona je društveno poduzetništvo - poduzetništvo s etičkim integritetom, kojemu nije cilj osobna korist ili maksimiziranje profita, nego usmjerenost na društvene vrijednosti (Vidović 2012, prema Yunus, 2009). Dees u svojem članku *Određenje društvenog poduzetništva (eng. The Meaning of "Social Entrepreneurship")*, jednom od najčešće navođenih radova o društvenom poduzetništvu (Vidović, 2012), ističe da je društveno poduzetništvo više vrsta poduzetništva nego vrsta društvenog djelovanja, a društveni su poduzetnici prvenstveno poduzetnici čije je djelovanje usmjereno prema društvenom cilju i misiji na način da im postizanje općeg dobra, a ne osobni interesi i stjecanje profita, postaje primarni cilj. Dees (1998) također spominje kako je takav tip poduzetništva potreban u vremenu kada je narušeno povjerenje u državne institucije jer društveni poduzetnici traže najučinkovitije načine za ispunjavanje društvenih ciljeva. Prema autoricama Škrtić i Mikić (2007), upravo društveno poduzetništvo, kao spona između privatnog i društvenog sektora, omogućuje primjenu poduzetničkih načela u društvenom sektoru s ciljem unaprjeđenja kvalitete življenja te istodobno teži ostvarivanju i financijske i društvene vrijednosti i kao takvo predstavlja umjetnost simultanog ostvarivanja financijskih i društvenih povrata na investicije.

Prema Strategiji razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine<sup>3</sup>, društveno poduzetništvo definira se kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice. Po pitanju definicije društvenog poduzetništva, u ovoj strategiji navedeno je da su na razini Europske unije prisutni različiti koncepti i dionici društvenog poduzetništva, te su iz tog razloga Europska komisija i Europski gospodarski i socijalni odbor predložili korištenje šireg termina društvenog poduzetnika kako bi svaka država članica mogla isti prilagoditi svojim potrebama i pretvoriti ga u nacionalni cilj.

---

<sup>2</sup> U daljnjem tekstu „Sapuni s točkicama“

<sup>3</sup> U daljnjem tekstu Strategija

Odak Krašić i Šaravanja (2015) društveno poduzetništvo predstavljaju kao način rješavanja određenih društvenih problema pomoću poduzetničkog pristupa koji organizacijama omogućuje djelovanje. Također navode kako društveni poduzetnici pridonose socijalnoj povezanosti i smanjenju nejednakosti obzirom da često zapošljavaju osobe s invaliditetom te ostale pripadnike populacije koja je društveno marginalizirana te isključena s tržišta rada.

### **1.1.1. Društveno ili socijalno poduzetništvo?**

U Hrvatskoj ne postoji jedinstveno određenje društvenog poduzetništva kao fenomena, niti po pitanju definicije niti po pitanju naziva te se jednako koriste termini *društveno* i *socijalno poduzetništvo*. U Strategiji se koristi termin *društveno* poduzetništvo s ciljem obuhvaćanja svih poduzetničkih aktivnosti s društvenim ciljem jer su autori smatrali da *socijalno* može imati konotaciju isključivo angažiranosti u socijalnoj sferi. Prema autorima Zbornika tekstova o društvenom poduzetništvu, riječ *socijalno* također preusko utvrđuje područje djelovanja te vrste poduzetništva jer može sugerirati da se poslovni poduhvati prvenstveno odnose na sektor socijalne skrbi, zanemarujući ostale bitne mogućnosti djelovanja poput sektora eko-turizma, organske/ekološke poljoprivrede, kulture i drugih djelatnosti (Petričević, 2011).

S druge strane, neki autori radije koriste termin *socijalno* poduzetništvo jer smatraju da isti preciznije određuje područje djelovanja. U skladu s tim argumentom i Vidović (2012) u svojoj doktorskoj disertaciji koja se detaljno bavi prikazom društvenog poduzetništva kao fenomena, koristi ovaj termin jer smatra da, iako može doći do konotacije socijalnog statusa, siromaštva, krajnje bijede ili „socijalnog slučaja“, *socijalno* jasno upućuje na angažiranost u socijalnoj sferi. Osim toga, smatra da pojam *društveno* ima konotaciju koja upućuje na bivši socijalistički kontekst u kojemu se *društveno* razumije kao nastavak društvenog vlasništva, a uz to navodi kako je ovaj pojam suviše širok te se nedovoljno odnosi na sadržaj ove vrste poduzetništva.

Iako su neki autori citirani u ovome radu skloniji korištenju pojma *socijalno poduzetništvo* (Baturina, 2013; Marković i sur., 2017; Odak Krašić i Šaravanja, 2015; Škrtić i Mikić, 2007; Vidović, 2012; Vincetić i sur., 2013; Zrilić i Širola, 2014), za potrebe ovoga rada dosljedno će biti korišten pojam *društveno poduzetništvo* jer je isti korišten u spomenutoj Strategiji, a zagovara ga i Udruga slijepih Zagreb čiji će društveno-poduzetnički projekt biti prikazan u ovome radu.

### **1.1.2. Temeljne odrednice društvenog poduzetništva**

U svijetu ne postoji jedna jedinstvena definicija društvenog poduzetništva, a prema Vincetić i suradnicima (2013) ima ih 49, od toga 27 definicija usmjerene su na stvaranje društvene vrijednosti, 6 definicija usmjerava se na rješavanje socijalnih problema, a 16 na stvaranje socijalnih promjena. Ipak, u mnoštvu različitih definicija, većinom su iste usmjerene na četiri ključne odrednice: karakteristike društvenih poduzetnika, područje djelovanja, poslovne procese i izvore financiranja te misiju, odnosno ciljeve društvenih poduzetnika (Dacin i Tracey, 2011).

Dees (1998) je društvenog poduzetnika odredio kao centar društveno-poduzetničkog procesa i prikazuje ga kao "agenta društvenih promjena" jer svojim inovativnim djelovanjem u društvu potiče transformaciju društva. Od tradicionalnih poduzetnika, s kojima dijele neke bitne poduzetničke osobine, društvene poduzetnike razlikuje snažan osjećaj za socijalnu pravdu i izražena socijalna osjetljivost (Vidović, 2012, prema Johnson, 2003), što im omogućava uočiti socijalnu nestabilnost i neadresirane socijalne potrebe.

Prema Vincetiću i sur., (2013), društveno poduzetništvo predstavlja kišobran termin za velik raspon inovativnih i dinamičnih internacionalnih praksi i diskursa u socijalnom i ekološkom području. Područja djelovanja društvenog poduzetništva najbolje bi bilo podijeliti na: socijalnu skrb, zdravstvenu skrb, ekološke ciljeve, edukaciju te inkluziju (Zrilić i Širola, 2014).

Kada je u pitanju način poslovanja i izvori financiranja društveno-poduzetničkih pothvata, često se u literaturi takav način opisuje kao „hibridni“. Prema Vidović (2012), jedan od razloga je što se društveno poduzetništvo od tradicionalnih komercijalnih poduzeća razlikuje u tome što pored komercijalnih poslovnih aktivnosti, uključuje i tradicionalno neprofitne načine djelovanja (donacije, volonterski rad). Osim toga, hibridno je i po izvorima financiranja jer koristi i kombinira različite: tržišne, javne, privatne donacije i sl. (Vidović 2012, prema Borzaga i Solari, 2001). Uzimajući u obzir navedene načine financiranja, autor Baturina (2013) upravo manjak prilika za njihovo ostvarivanje navodi kao jedan od glavnih nedostataka društvenih poduzeća. Također ističe kako se većina društvenih poduzeća ne može samostalno financirati jer nisu dovoljno profitabilni stoga koriste širi raspon izvora financiranja kao što su individualni prilozima, subvencije fondacija, članarine, korisničke naknade i vladina sredstva potpore.

Prema Strategiji, postoje točno propisani kriteriji prepoznavanja društvenih poduzetnika, a to su sljedeći:

1. Društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti.
4. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.
6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.
7. Društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije.
8. Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.
9. Društveni poduzetnik u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obveza prema vjerovnicima i pokrića gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo

jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog poduzetništva.

Zajedničko svim definicijama jest temeljni motiv društvenih poduzetnika, a to je stvaranje društvene vrijednosti, prije nego osobno bogatstvo ili bogatstvo dioničara te činjenica da su njihove aktivnosti karakterizirane inovacijom ili stvaranjem nečega novog prije nego jednostavnom replikacijom postojećih poduzeća (Vincetić i sur., 2013). Kada su u pitanju specifični ciljevi društvenog poduzetništva, svakako treba napomenuti kako se ne mogu navesti baš svi prihvatljivi ciljevi jer oni ovise o specifičnoj društvenoj problematici u određenoj sredini (Zrilić i Širola 2014, prema Martin i Osberg, 2009).

## **1.2. Institucionalni oblici društvenog poduzetništva u Hrvatskoj**

Prema Izvještaju o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015., hrvatski zakon još uvijek ne poznaje jedinstveni status društvenog poduzeća te se po pitanju istog trenutno mogu primjenjivati sljedeći zakoni:

- Zakon o zadrugama (NN 36/95, NN 67/01, NN 12/02, NN 34/11, NN 125/13)
- Zakon o udrugama (NN 74/14)
- Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95, NN 64/01)
- Zakon o ustanovama (NN, 76/93, 29/97, 47/99, 35/08)
- Zakon o trgovačkim društvima (NN 152/11, NN 111/12)
- Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 143/02, NN 33/05, NN 157/13)
- Zakon o javnoj nabavi (NN 90/11, NN 83/13, NN 143/13)
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, NN 63/07, NN 53/12, NN 56/13)
- Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji (NN 174/04, 92/05, 2/07, 107/07, 65/09, 137/09, 146/10, 55/11, 140/12, 33/13, 148/13, 92/14).

Obzirom da se po pitanju zakona i propisa još uvijek nije ništa promijenilo i dalje vrijede navedeni zakoni. Sukladno tome, u Republici Hrvatskoj društveno poduzetništvo može se organizirati kao (Zrilić i Širola, 2014, prema Bubić 2011):

- Udruga
- Zaklada
- Obrt
- Zadruga
- Trgovačko društvo
- Ustanova

Prema čl. 4. Zakona o udrugama, udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja. Kao što je navedeno u Strategiji, Zakon o udrugama je u određenim dijelovima sukladan s temeljnim načelima društvenog poduzetništva. Primjerice, prema čl. 31. istoga zakona, gospodarske djelatnosti udruga može obavljati pored djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom, ali ih zbog svog neprofitnog karaktera ne smije obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe te, ako u obavljanju gospodarske djelatnosti udruga ostvari višak prihoda nad rashodima, on se mora sukladno statutu udruge koristiti isključivo za ostvarenje ciljeva utvrđenih statutom. Navedeno odgovara nekim od temeljnih načela društvenog poduzetništva koji kažu da je društveno poduzetništvo orijentirano kolektivnim, a ne osobnim interesima te da profit nije cilj sam po sebi (Vidović 2012, prema Noya 2006). Prema Izvještaju o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015, razvoj društvenog poduzetništva gotovo u cijelosti prati se kroz projekte i rad udruge, a kao razlog tome ponovno se navodi sukladnost načela udruge kao pravnog oblika s temeljnim postavkama društvenog poduzetništva.

Sektor zaklada u Hrvatskoj još nije dovoljno razvijen, unatoč postojanju značajnih poreznih poticaja za sve fizičke i pravne osobe koje su spremne donirati zakladu, no zbog čestih promjena u poreznom zakonodavstvu i ekonomske krize poduzetnici još ne mogu

prepoznati korisnost donacija za poduzetnički sektor, iako su u EU-u i svijetu zaklade značajan oblik socijalnog poduzetništva (Zrilić i Širola, 2014).

Prema čl. 1. Zakona o zadrugama, zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana. Prema Vidović (2012), socijalne zadruge su primarno orijentirane prema postizanju socijalnih ciljeva, a ono po čemu se razlikuju od "običnih" zadruga jest socijalna misija, odnosno temeljna orijentiranost prema nekom obliku socijalne integracije i interesima zajednice.

Prema Izvještaju o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015., trgovačka društva koja se bave društvenim poduzetništvom jesu uglavnom trgovačka društva s ograničenom odgovornošću koja su osnovana od strane neke udruge kao nov subjekt preko kojeg se provodi društveno poduzetništvo na način da se sav višak profita reinvestira u „majku osnivačicu“ ili ide za potrebe lokalne zajednice. Također, navodi se kako prema trenutačno važećim zakonima o trgovačkim društvima u Hrvatskoj mnoga načela društvenog poduzetništva predstavljaju izazov za trgovačko društvo kao pravni subjekt, od demokratskog upravljanja i participacije do odnosa prema višku prihoda.

U istom izvještaju navedeno je kako ustanova, kao institucionalni oblik društvenog poduzetništva, regulirana zakonom gdje stoji kako se radi o subjektu kojem nije svrha obavljanje određene djelatnosti (odgoj i obrazovanje, skrb o djeci, zdravstvo, socijalna skrb, skrb o invalidima i druge) radi stjecanja dobiti. Ako je to slučaj, primjenjuju se propisi iz Zakona o trgovačkim društvima.

Zrilić i Širola (2014) tvrde da je, u početnim fazama realizacije društvenog poduzetništva, pogodnija organizacija posredstvom udruge, dok su za razvijene oblike primjerenija trgovačka društva, no izbor oblika prvenstveno ovisi o vrsti socijalnih ciljeva i o rokovima u kojima će se pojedini projekti i/ili programi realizirati. Sukladno tome navode kako je iskustvo pokazalo da su udruge najprikladniji oblik organizacije društvenog poduzetništva u sferi zdravstva i socijalne skrbi, provedbi kulturnih programa, a pogotovo svih programa orijentiranih na kvalitetu slobodnog vremena djece i mladih.

### 1.3. Zapošljavanje osoba oštećena vida

Prema izvješću o osobama s invaliditetom koje je u travnju 2017. godine objavio Hrvatski zavod za javno zdravstvo, u Hrvatskoj je na dan 14.03.2017. evidentirano 511850 osoba s invaliditetom što je činilo oko 11,9% ukupnog stanovništva u državi. Od ukupnog broja osoba s invaliditetom oko 3,4%, odnosno njih 17377 činile su osobe s oštećenjem vida. Valja napomenuti da su 29,6% od ukupnog broja osoba s invaliditetom činile osobe s višestrukim oštećenjima, a prema članku 14. Zakona o hrvatskom registru osoba s invaliditetom, više vrsta oštećenja uključuje dva ili više oštećenja određenih člancima 4. do 13. istoga zakona, među kojima su i oštećenja vida. Uzmemo li u obzir tu činjenicu, možemo pretpostaviti da i u skupini osoba s višestrukim oštećenjima također postoji određen broj osoba koje, uz neko drugo oštećenje ili više njih, imaju i oštećenje vida.

Prema prethodno spomenutom izvješću, najveći broj osoba s invaliditetom, njih 243206 (48%), bio je u radno aktivnoj dobi, od 19 do 64 godine. U veljači 2018. godine, u evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje bilo je registrirano 6.711 nezaposlenih osoba s invaliditetom, što iznosi 3,34% od ukupnog broja svih nezaposlenih osoba prijavljenih u evidenciju Zavoda (HZZ, 2018). Prema Izvješću o aktivnostima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u području zapošljavanja osoba s invaliditetom u razdoblju od 1. siječnja do 30. rujna 2017. godine, najveći broj nezaposlenih osoba s invaliditetom u evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje nalazi se u skupini osoba s intelektualnim teškoćama (2.085 ili 33,1%), zatim slijede osobe s kombiniranim oštećenjima (1.486 ili 23,6%) te osobe s tjelesnim invaliditetom (1.152 ili 18,3%), a osoba s oštećenjem vida bila je 201, odnosno 3,2% od ukupnog broja nezaposlenih osoba s invaliditetom.

Osobe s oštećenjima vida u Hrvatskoj se mogu usmjeriti u samo nekoliko zanimanja (telefonist, administrator i administrativni tajnik) koja nisu željeni cilj za većinu osoba s oštećenjima vida zbog značajki samog posla ili relativno slabe mogućnosti kasnijeg zapošljavanja (Runjić, Bilić i Znaor, 2002). Sukladno toj činjenici, isti autori kao jedan od najčešćih problema s kojima se susreću osobe s oštećenjem vida prilikom zapošljavanja u Hrvatskoj navode sužen izbor zanimanja, a uz isti ističu i nepostojanje adekvatne stručne podrške, slabe rehabilitacijske vještine, diskriminaciju i negativne stavove poslodavaca i šire socijalne okoline, slabu profesionalnu ponudu, nisku motivaciju za zapošljavanje te slabu obiteljsku podršku. Također navode kako zapošljavanje ove skupine teško može uspjeti ukoliko nije osigurana adekvatna zakonska podrška.



Prepreke koje se javljaju pri zapošljavanju osoba oštećena vida na otvorenom tržištu rada često proizlaze iz negativnih stavova poslodavaca prema ovoj skupini. Pokazalo se da poslodavci imaju nepovoljnije stavove prema zapošljavanju slijepih i slabovidnih osoba u odnosu na osobe s drugim oštećenjima (Skočić Mihić i Pinoza Kukurin, 2009, prema Kiš-Glavaš i Sokač, 2006). U istraživanju stavova poslodavaca Primorsko-goranske županije prema zapošljavanju osoba oštećena vida, pokazalo se kako poslodavci smatraju da se osoba oštećena vida ne bi mogla služiti uobičajenim pisanim uputama i tehničkim uredskim pomagalima, da bi imala slabiji radni učinak u odnosu na videće osobe te da bi na radnom mjestu bila previše zaštićena u odnosu na ostale zaposlenike. Kada se uzmu u obzir svi izneseni razlozi u ovome istraživanju, najznačajniji razlog nezapošljavanja jest mišljenje poslodavaca da bi im zapošljavanje osobe oštećena vida bilo komplicirano zbog nepoznavanja njezinih radnih mogućnosti te mogućih troškova vezanih za prilagodbu radnog mjesta (Skočić Mihić i Pinoza Kukurin, 2009). Zanimljivo je istaknuti kako osobe oštećena vida imaju drugačije stavove, nego poslodavci kada je u pitanju njihovo zapošljavanje. Naime, prema istraživanju provedenom u sklopu programa Ujedinjenih naroda za razvoj, osobe oštećena vida ne smatraju da je nemogućnost postizanja istog radnog učinka u odnosu na ostale radnike veća prepreka pri njihovom zapošljavanju. Također, ne smatraju da im je prepreka mišljenje drugih da osobe s invaliditetom ne mogu dobro raditi, no prepoznaju da im prepreka ipak jest neprilagođenost radnih zadataka na potencijalnom radnom mjestu (Kiš-Glavaš i sur., 2008).

Zapošljavanje na otvorenom tržištu rada, koje osobama oštećena vida zbog nekih od ranije navedenih razloga predstavlja izazov, nije jedina opcija pronalaska radnog mjesta. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 157/13) razlikuje zapošljavanje osoba s invaliditetom pod općim i pod posebnim uvjetima. Opći uvjeti zapošljavanja odnose se na zapošljavanje na otvorenom tržištu rada te sa zakonskog aspekta ovo zapošljavanje je uređeno kao i zapošljavanje svih ostalih zaposlenika, uz neke dodatne obveze i prava za poslodavca. S druge strane, zapošljavanje pod posebnim uvjetima odnosi se na zapošljavanje u ustanovi ili trgovačkom društvu osnovanom radi zapošljavanja osoba s invaliditetom, kao i samozapošljavanje osoba s invaliditetom. Način zapošljavanja sličan ovome provodio se u projektu „Sapuni s točkicama“ koji se danas realizira kroz trgovačko društvo Sfera Visia j.d.o.o., kojemu je cilj zapošljavanje slijepih i slabovidnih osoba, no to poduzeće nema status niti zaštitne niti integrativne radionice za zapošljavanje osoba s invaliditetom koje su u spomenutom zakonu navedene kao načini zapošljavanja osoba s invaliditetom pod posebnim uvjetima.

### 1.3.1. Zapošljavanje osoba oštećena vida u društvenom poduzetništvu

Od 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća, društveno se poduzetništvo sve više okreće integraciji, odnosno inkluziji osoba s otežanim pristupom tržištu rada putem zapošljavanja, kroz osnivanje društvenih poduzeća za radnu integraciju (*eng. Work Integration Social Enterprise - WISE*) (Marković i sur., 2017; Chandra 2018, prema Ho & Chan, 2010). U kontekstu zapošljavanja osoba oštećena vida, jedno od takvih poduzeća jest CLARITY, najstarije društveno poduzeće u Velikoj Britaniji, koje osobe oštećena vida zapošljava od 1854. godine (Social Enterprise UK, 2018). Danas je CLARITY poznatiji pod imenom The Soap Co., koje je jedno od nekoliko društvenih poduzeća pod okriljem CLARITY-ja kao matičnog poduzeća. The Soap Co. trenutno zapošljava preko 100 osoba, od kojih 80% čine slijepi osobe te osobe s drugim vrstama invaliditeta, a bave se proizvodnjom preparativne kozmetike. U skladu s načelima društvenog poduzetništva, sav profit reinvestira se u rehabilitaciju i zapošljavanje slijepih te ostalih skupina osoba s invaliditetom (The Soap Co., 2018.).

Autor Chandra (2018) kroz intervju s jednim od slijepih zaposlenika, prikazuje rad društvenog poduzeća za radnu integraciju Dialogue in the Dark <sup>4</sup> iz Hong Honga sa sjedištem u Njemačkoj. DID je društveno poduzeće koje uz osnovni cilj, a to je zapošljavanje slijepih osoba, za cilj ima i rušenje predrasuda videćih osoba prema slijepima. Rad ovog poduzeća zasniva se na radionicama pod vodstvom slijepih osoba koje su koncipirane kao 75-minutna tura kroz simulirano svakodnevno okruženje (park, šetnja gradom, kafić i sl.), ali u potpunom mraku. Ideja je da videća i slijepa osoba zamijene uloge te da u ovom slučaju vodič bude slijepa osoba kojoj je kretanje u mraku zapravo prirodno okruženje. Kasnije su iz ove ideje proizašle i duge radionice koje DID provodi, kao što su „Rođendan u mraku“, „Spoj u mraku“ i „Koncert u mraku“ kojima se kroz simulaciju uvjeta slijepoće, javnosti nastoji približiti svijet slijepih osoba i time smanjiti stupanj stigmatizacije i diskriminacije ove skupine u društvu (Chandra, 2018).

Marković i sur. (2017) istraživali su razvoj društvenih poduzeća za radnu integraciju u postsocijalističkim zemljama te su utvrdili da ih karakterizira zakašnjeli razvoj, a kao najčešće nedostatke navode: nepostojanje adekvatnog izvora financiranja; nedovoljnu razinu stručnosti i kompetencija djelatnika u tim poduzećima te nedovoljnu osviještenost javnosti o važnosti i vrednotama društvenih poduzeća za radnu integraciju i njihova potencijala za uspješniju

---

<sup>4</sup> U daljnjem tekstu DID

integraciju osoba s invaliditetom na tržište rada i u društvo. Iako nisu navedeni konkretni primjeri, navode kako je Poljska razvila specifičan organizacijski oblik zadruga specijaliziranih za rad s osobama s invaliditetom koje se dijele na zadruga za slijepe i zadruga za osobe s invaliditetom. Takvih zadruga je u Poljskoj 2010. godine bilo 258 (Marković i sur., 2017, prema Paczynski i sur., 2014).

#### **1.4. Udruga slijepih Zagreb**

Udruga slijepih Zagreb<sup>5</sup> je humanitarna, neprofitna udruga koja okuplja i brine o slijepim osobama s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije od 1947. godine. Cilj Udruge je rad na otkrivanju slijepih osoba kako bi njima i članovima njihovih obitelji pomogli u prihvaćanju nastale sljepoće, a potom ih osposobili za što samostalniji život i integrirati ih u društveni život zajednice. Članovi Udruge kroz svoje klubove, društva i sekcije uspješno djeluju na kulturno-umjetničkom području (glazba, književnost, kazališna i likovna umjetnost), na sportskom području (kuglanje, goalball, plivanje, atletika, planinarenje), te na području tehničke kulture (radioamaterizam, računalstvo). Tako u sklopu Udruge postoje: Dramski studio slijepih i slabovidnih «Novi život», Radioamaterski klub slijepih «Louis Braille», Planinarsko društvo slijepih «Prijatelji planina», Pikado klub slijepih "Zvuk", Sportski klub slijepih «Zagreb», Goalball klub slijepih "Zagreb", Šahovski klub slijepih «Polet» te Vokalni ansambl "VAUS" (USZ, 2018).

Također, Udruga svojim članovima aktivno pomaže i upućivanjem na školovanje, rehabilitaciju te pri zapošljavanju. Sukladno toj misiji, u suradnji sa socijalno-uslužnom zadrugom Martinov plašt 2016. godine pokrenuli su projekt „Sapuni s točkicama“ s ciljem poboljšanja kvalitete života i zapošljavanja slijepih i slabovidnih osoba. Danas se projekt realizira kroz trgovačko društvo Sfera Visia j.d.o.o., osnovano od strane Udruge, s ciljem jačanja konkurentnosti društvenog poduzetništva i stvaranja boljih uvjeta za zapošljavanje slijepih i slabovidnih osoba (Sapuni s točkicama, 2018). Obzirom da je tema rada upravo spomenuti projekt, detaljne informacije o realizaciji i aktivnostima projekta bit će prikazani u rezultatima istraživanja.

---

<sup>5</sup> U daljnjem tekstu Udruga

## 1.5. Studija slučaja u istraživanju poslovnih organizacija

Metoda (studija) slučaja podrazumijeva niz istraživačkih postupaka usredotočenih na rješavanje problema nekog jediničnog sustava (pojedince, obitelji, socijalne skupine, organizacije ili njezinog dijela, političke zajednice) (Biličić, 2005). Prema Lukeš-Vuković i sur. (2008), studija slučaja koristi se kada istraživač ima malu kontrolu nad događajima te kada se radi o stvarnim problemima stavljenim u kontekst specifičnog okruženja, što je slučaj kod industrijskih poslovnih sustava. Biličić (2005), koji je u svom radu opisao korištenje studije slučaja u različitim znanostima, sugerira da je u studiji slučaja privrednih organizacija najbolje koristiti metode ispitivanja i promatranja. Pri tome navodi kako nakon prikupljanja dokumentacije treba pristupiti prikupljanju podataka o radu poduzeća putem razgovora vodeći računa o tome da se krene od razgovora s članom najvišeg rukovodstva, a tek nakon toga valja razgledati odjele poduzeća i upoznati niže rukovoditelje i djelatnike koji mogu biti potencijalan izvor informacija.

Uobičajene metode prikupljanja podataka u studiji slučaja su: intervju, analize protokola, terenske studije te promatranja sudionika. Obzirom da se ovom metodom prikuplja velika količina podataka iz različitih izvora, od velike je važnosti sustavna organizacija tih podataka da bi se spriječilo preopterećivanje istraživača te da bi se onemogućilo gubljenje iz vida stvarnog cilja i pitanja istraživanja. Istraživači koji se koriste metodama višestrukog prikupljanja podataka te većim brojem tehnika njihove analize, imaju mogućnost da trianguliraju podatke s ciljem podupiranja rezultata i zaključaka istraživačkog rada (Lukeš-Vuković i sur., 2008). Triangulacija je pojam koji u istraživačkom radu označava korištenje višestrukih izvora podataka, a u studiji slučaja jest jedan od načina poboljšanja valjanosti rezultata istraživanja (Tkalac-Verčić i sur., 2010).

## **2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog diplomskog rada jest prikazati primjer aktualizacije društvenog poduzetništva u Hrvatskoj kroz projekt Udruge slijepih Zagreb pod nazivom „Sapuni s točkicama – društveno poduzetništvo slijepih i slabovidnih osoba“.

### **2.2. Problemska pitanja**

#### **1. Kako je nastala ideja i koji su bili razlozi pokretanja društvenog poduzetništva?**

Ispitati zašto je upravo proizvodnja sapuna izabrana kao djelatnost u kojoj će se osobe oštećena vida zaposliti te zašto je ideja realizirana kroz društveno poduzetništvo.

#### **2. Kroz koji institucionalni oblik je ostvareno društveno poduzetništvo?**

Saznati koji od postojećih institucionalnih oblika je izabran i s kojim razlogom.

#### **3. Koje prepreke i izazovi su se javljali pri realizaciji projekta?**

Koji su se pravni, administrativni i financijski izazovi javljali pri realizaciji projekta, kako su riješeni te s kojim se izazovima društveno poduzeće i dalje susreće.

#### **4. Kako su osobe oštećenog vida zaposlene u projektu i kako je provedena edukacija zaposlenika?**

Na koji način su zaposlenici izabrani te kako su educirani za radno mjesto na kojem su zaposleni.

#### **5. Kako je organizirana proizvodnja sapuna i kako se proizvodi plasiraju na tržište?**

Na koji način osobe oštećena vida proizvode sapun, kakve proizvode izrađuju, koje prilagodbe su morale biti učinjene te na koji način se proizvodi plasiraju na tržište.

#### **6. Je li postignuta financijska održivost društvenog poduzeća?**

Kakva je trenutno financijska održivost društvenog poduzeća Sfera Visia, kakva su predviđanja za budućnost te što se treba poboljšati da bi se postigla financijska održivost.

#### **7. Je li način poslovanja usklađen sa Strategijom za razvoj društvenog poduzetništva?**

Kako se način poslovanja ovog društvenog poduzeća uklapa u neke od definicija i mjera propisanih Strategijom.

### **3. METODE ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1. Uzorak**

U istraživanju su sudjelovale tri osobe: Goran Denis Tomašković, voditelj projekta „Sapuni s točkicama“ i izvršni direktor Udruge slijepih Zagreb; Barbara Šajinović, voditeljica proizvodnog pogona društvenog poduzeća Sfera Visia j.d.o.o. te Nikola Arbanas, član projektnog tima i izvršni direktor društvenog poduzeća Sfera Visia j.d.o.o.

Svi ispitanici aktivni su članovi Udruge slijepih Zagreb koji su od početka uključeni u realizaciju spomenutog projekta te su iz tog razloga odabrani kao primjereni ispitanici za intervjuje kojima je svrha bila prikupiti što više podataka o projektu. Obzirom da su ispitanici na različitim poslovnim pozicijama, to je omogućilo prikupljanje podataka za prikaz svih određenih problemskih pitanja, a istovremeno je omogućilo prikupljanje podataka iz različitih izvora (triangulacija), što je povećalo valjanost rezultata istraživanja.

#### **3.2. Instrumentarij**

U svrhu ovog istraživanja osmišljena su pitanja koja su se koristila tijekom dva polustrukturirana dubinska intervjuja. Pitanja su osmišljena tako da što detaljnije prikažu problemska pitanja koja su određena na početku ovog istraživanja te da uspostave logičan tijek intervjuja kako bi bila obuhvaćena sva problemska područja.

Obzirom da je korištena metoda u ovome istraživanju studija (metoda) slučaja, na početku je osmišljen protokol studije kako bi prikazao očekivani tijek istraživanja.

##### **3.2.1. Protokol studije slučaja**

###### **1. Određivanje teme i cilja istraživanja te odabir prikladnog slučaja za prikaz teme**

Tema istraživanja u širem smislu bila je ispitati postojeća rješenja za problem slabe zapošljivosti osoba oštećena vida. Obzirom na ostvarene ideje zapošljavanja različitih skupina osoba s invaliditetom kroz društveno poduzetništvo, nastala je ideja prikazivanja takvog načina zapošljavanja za osobe oštećena vida. Studija slučaja Udruge slijepih Zagreb i njihovog društveno-poduzetničkog projekta činila se kao logičan odabir obzirom da je taj projekt tada jedini u Republici Hrvatskoj ostvarivao zapošljavanje osoba oštećena vida u društvenom poduzetništvu.

## **2. Prikupljanje i proučavanje literature**

Cilj je bio prikupiti relevantnu literaturu iz područja društvenog poduzetništva i saznati informacije potrebne za određivanje problemskih pitanja istraživanja te za konstruiranje upitnika u svrhu prikupljanja podataka.

## **3. Definiranje problemskih pitanja na temelju proučene literature**

Obzirom na teorijske postavke društvenog poduzetništva i izazove koji se javljaju u praksi, a prikazani su u literaturi, određena su sljedeća problemska pitanja:

- Nastajanje ideje i razlozi pokretanja društvenog poduzetništva
- Institucionalni oblik kroz koji je ostvareno društveno poduzetništvo
- Prepreke i izazovi pri realizaciji projekta
- Zapošljavanje osoba oštećenog vida u projektu i edukacija zaposlenika
- Opis proizvodnje sapuna i plasman proizvoda na tržištu
- Financijska održivost društvenog poduzeća
- Usklađenost sa Strategijom za razvoj društvenog poduzetništva.

## **4. Određivanje načina prikupljanja podataka**

Osim manjeg dijela javno dostupnih podataka o projektu, zbog specifičnosti teme i jedinstvenosti projekta za prikupljanja većeg dijela podataka odabrana je metoda dubinskog polu-strukturiranog intervjua s članovima Udruge slijepih Zagreb.

## **5. Sastavljanje pitanja za intervju u skladu s postavljenim problemskim pitanjima**

S ciljem što detaljnijeg prikaza slučaja, za svako je problemsko pitanje sastavljena grupa specifičnih pitanja koja se odnose na projekt.

## **6. Prikupljanje javno dostupnih podataka o slučaju**

Javno dostupni podaci prikupljeni su prije provođenja intervjua kako bi se tijekom istih moglo više pažnje posvetiti onim pitanjima na koja još ne postoji odgovor.

## **7. Prikupljanje podataka putem dubinskog intervjua**

Tijekom oba intervjua nije se strogo pridržavalo redoslijeda predviđenih pitanja, nego se poštivao logičan slijed razgovora tijekom kojega su mnogi odgovori dobiveni i bez postavljanja izričitog pitanja.

## **8. Interpretacija i analiza prikupljenih podataka**

Oba su intervjua snimljena te postoje audio zapisi istih. Interpretacija i analiza intervjua vršila se preslušavanjem snimljenih razgovora i strukturiranjem odgovora prema postavljenim problemskim pitanjima. Svi materijali pohranjeni su u bazu podataka studije slučaja te su dostupni za naknadnu analizu.

### **3.3. Način provođenja istraživanja**

S provođenjem intervjua u svrhu istraživanja počelo se u ožujku 2018. godine. Prvi intervju održan je 5. ožujka 2018. s izvršnim direktorom Udruge. Intervju se provodio u prostorijama Udruge, a trajao je približno sat i 30 minuta. Obzirom da su ista pitanja planirana biti postavljena tijekom razgovora sa svim ispitanicima, prvi ispitanik napomenuo je na koja pitanja detaljniji odgovor mogu dati drugi ispitanici. Pripremljena su pitanja služila kao okvir pa time nisu strogo definirala tijekom razgovora te neka od predviđenih pitanja nisu niti bila postavljena ukoliko je odgovor već unaprijed dobiven tijekom razgovora od strane ispitanika. Drugi intervju obavljen je 14. ožujka 2018. s voditeljicom proizvodnog pogona te izvršnim direktorom društvenog poduzeća Sfera Visia j.d.o.o., a trajao je približno 45 minuta. Intervju je obavljen istovremeno s oba ispitanika, simultanim odgovaranjem na pitanja jer je cilj toga intervjua bio dobiti odgovore na pitanja na koja detaljno nije mogao odgovoriti prvi ispitanik. Postoje audio zapisi svih razgovora jer su isti snimani radi lakše obrade dobivenih podataka.

### **3.4. Metoda analize podataka**

Prilikom obrade prikupljenih podataka korištena je tematska analiza sadržaja.

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### **4.1. Nastajanje ideje i razlozi pokretanja društvenog poduzetništva**

Ideja o izradi sapuna nastala je u Udruzi još 2014. godine. U sklopu projekta financiranog od strane Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, u Udruzi su se provodile različite radionice na kojima su se članovi okušali u kreativnim tehnikama kao što su: izrada predmeta od keramike i tekstila, filcanje, izrada nakita te izrada sapuna. Cilj ovih radionica bio je istražiti koja od spomenutih tehnika bi mogla biti buduće zanimanje za nezaposlene članove Udruge, slijepe i slabovidne osobe. Upravo na radionicama izrade sapuna članovi su pokazali najveći interes te najviše vještina i spretnosti. Osim interesa, važan faktor odabira potencijalnog zanimanja bio je da produkt toga zanimanja bude konkurentan na tržištu kako bi njegova proizvodnja što prije postala održiva. Potaknuti tom idejom, članovi Udruge istraživali su primjere zapošljavanja osoba s invaliditetom u Europi i svijetu ne bi li dobili još neku ideju te su tako saznali za primjer Londonske tvornice Clarity<sup>6</sup>. Kako su na primjeru Clarity-ja vidjeli da je proizvodnja sapuna kojeg rade slijepe i slabovidne osobe na

---

<sup>6</sup> Rad tvornice Clarity opisan je u poglavlju 1.3.1. Zapošljavanje osoba oštećena vida u društvenom poduzetništvu



europskom tržištu održiva, a najveći interes članova pokazao se upravo za izradu sapuna, dobili su inspiraciju da krenu upravo u tom smjeru s ciljem zapošljavanja svojih članova.

Zašto su u Udruzi odlučili ideju realizirati upravo u okviru društvenog poduzetništva, g. Tomašković dao je objašnjenje:

„U isto vrijeme, krajem 2014. i početkom 2015. godine, pričalo se dosta o društvenom poduzetništvu u Hrvatskoj i tada se donosila Strategija za razvoj društvenog poduzetništva (...), a u gradu Zagrebu smo uspjeli pokrenuti da Ured za gospodarstvo, rad i poduzetništvo do kraja 2015. godine raspiše prvi natječaj za razvoj društvenog poduzetništva. Sve je to nama bilo pokretač da 2015. godine krenemo u razvoj poslovnog plana za otvaranje pogona u kojem bi naši nezaposleni članovi izrađivali kruti, a jednoga dana i tekući sapun.“

#### **4.2. Institucionalni oblik kroz koji je ostvareno društveno poduzetništvo**

Projekt „Sapuni s točkicama“ pokrenut je u okviru socijalne zadruge Martinov plašt. Zadruga se s projektom prijavila na spomenuti natječaj Ureda za gospodarstvo, rad i poduzetništvo grada Zagreba pod nazivom "Socijalno poduzetništvo kroz socijalne zadruge". Upravo iz toga razloga, Udruga se ućlanila u socijalnu zadrugu Martinov plašt jer je projekt bio raspisan samo za zadruge te se oni samostalno kao udruga nisu mogli prijaviti. Putem spomenutog natječaja za svoj projekt „Sapuni s točkicama“ dobili su prva financijska sredstva za uređenje pogona prema pravilima za kozmetičku proizvodnju. Proizvodnja sapuna krenula je u studenom 2016. godine, a kasnije se isti projekt nastavio kroz trgovačko društvo Sfera Visia j.d.o.o.

Nakon godine dana poslovanja u okviru zadruge, voditelji projekta uvidjeli su da je zadruga prilično složena i komplicirana organizacija jer je Udruga bila jedan od sedam članova, tj. zadrugara od kojih je svaki imao svoje specifične ciljeve. Unatoč zajedničkim interesima svih zadrugara, Udruzi je bilo teško izboriti se za poslovne ciljeve svojeg projekta, obzirom da su za donošenje poslovnih odluka za društveno poduzeće unutar zadruge potrebni glasovi svih zadrugara. Prilikom davanja objašnjenja zašto zadruga nije bila dobro dugoročno rješenje za ovakav projekt, g. Tomašković rekao je:

„Članovi Martinovog plašta zadrugu su prije sedam godina osnovali kako bi proizvodili mini urbane vrtove, lončanice, djelatnosti za beskućnike (...) te je meni bilo vrlo teško kao predstavniku Udruge, u članstvu s jednim glasom, izboriti se za

rješavanje našeg posla (...) Na tržištu vi morate donijeti odluke odmah, a ja kad se sjetim prepiski oko nekih problema, sastanaka na kojima se nas sedam moralo usuglasiti, to je trajalo po tri, četiri i pet dana... to je vrlo nezgodno.“

Zbog toga je skupština Udruge donijela odluku za osnivanjem trgovačkog društva koje je u potpunom vlasništvu Udruge radi lakšeg upravljanja, lakšeg povlačenja sredstava iz fondova te lakšeg funkcioniranja na tržištu. Tako se od siječnja 2017. godine projekt realizira kroz trgovačko društvo Sfera Visia. Direktor poduzeća je dugogodišnji član Udruge koji je niz godina radio u realnom sektoru, a rad poduzeća u cijelosti je odgovoran Udruzi jer ga je ista osnovala.

Obzirom da u Hrvatskoj i udruge mogu biti osnivači društvenog poduzeća, na pitanje zašto u društveno poduzetnički projekt dalje nisu išli samostalno kao udruga, nego kao trgovačko društvo, g. Tomašković dao je sljedeće objašnjenje:

„Mi smo dosta velika udruga koja broji skoro 1200 članova, točnije 1186 prema posljednjim podacima, koji od Udruge očekuju različite usluge; od pitanja ostvarivanja određenih prava iz sustava zdravstva, socijalne skrbi i sl. (...) davanje podrške u obliku vodećeg vodiča, organiziranje rehabilitacijskih programa (opismenjavanje, poučavanje svakodnevnih vještina, programi orijentacije i kretanja, korištenje novih tehnologija), održavanje radionica, organiziranje natjecanja sportskih klubova udruge i dr. (...) Obzirom da je to prevelik opseg djelovanja, smatrali smo da je jednostavnije da se društveno poduzeće realizira kroz trgovačko društvo kako bi se dobiveni profit mogao dalje ulagati u jedan specifičan cilj, a to je zapošljavanje slijepih i slabovidnih osoba.“

U Udruzi i dalje smatraju kako je zadruga odličan institucionalni oblik za rješavanje zajedničkih društvenih problema, ali drže da za tržište ista predstavlja vrlo nepovoljan oblik organizacije jer se na tržištu odluke moraju donositi vrlo brzo, što je zbog većeg broja zadrugara u zadruzi teško ostvarivo. Osim opisanih poteškoća pri organizaciji poslovanja, još jedan razlog za osnivanje trgovačkog društva bila je razlika u vrsti proizvodnje kojom su se bavili članovi Udruge te ostali zadrugari. Naime, registraciju prostora za kozmetičku proizvodnju, kakva jest dio projekta „Sapuni s točkicama“, daleko je jednostavnije dobiti kada se radi o poduzeću koje se bavi samo kozmetikom, nego kada unutar proizvodnje postoje i proizvodi koji nisu kozmetičke prirode. Obzirom da se zadruga Martinov plašt aktivno bavi proizvodnjom eko lončanica i urbanih vrtova, bilo je teško dobiti dozvolu za kozmetičku proizvodnju u istom prostoru.

### 4.3. Prepreke i izazovi pri realizaciji projekta

#### Financiranje

Izvršni direktor Udruge i voditelj projekta ističe kako je od samog početka realizacije do danas najveći izazov financiranje. Obzirom da proizvodnja sapuna još nije postigla financijsku održivost, još uvijek postoji ovisnost o financijskim sredstvima koja su dostupna putem natječaja i projekata, a koji su za ovakvu vrstu zapošljavanja rijetki. Kao osnovni problem ističe taj što država ne daje dovoljne potpore za zapošljavanje osoba s invaliditetom na tržištu rada. U dijelu intervjua u kojem se razgovaralo o financijskim izazovima, g. Tomašković rekao je:

“Mi sada imamo jednu dosta nezahvalnu situaciju, a to je da smo dobili projekte za uređenje prostora, za opremu, za sirovinu, ali ne i za plaće.“

Naime, početkom 2017. godine, Sfera Visia zatražila je potporu od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje<sup>7</sup> kako bi mogli zaposliti još jednu osobu, obzirom da su tada brojili samo jednog zaposlenika. Potporu tada nisu dobili jer istu nije moguće dobiti odmah po osnivanju trgovačkog društva, već mora proći najmanje 6 mjeseci od osnutka istog kako bi mogli dobiti mjere aktivne politike zapošljavanja. Kada je isteklo 6 mjeseci, ponovno su se javili HZZ-u, no ni tada im potpora za sufinanciranje nije omogućena jer su još uvijek imali samo jednu zaposlenu osobu, a potpora za zapošljavanje osoba s invaliditetom, kojom se u prvoj godini zapošljavanja financira 75% bruto plaće, može se dobiti ako poduzeće ima minimalno dvije zaposlene osobe. Zbog toga su bili prisiljeni dvije osobe zaposliti bez financijske potpore kako bi za treću zaposlenu osobu istu mogli dobiti. Plaće za dvoje zaposlenih nisu trenutno osigurane kroz nikakve projekte, nego isključivo ovise o prodaji proizvoda na tržištu. Tako postoje razdoblja kada prodaja ide dobro, kao npr. oko Božića i Nove godine, ali i kada ide dosta slabo. Dajući osvrt na način financiranja plaća zaposlenika, g. Tomašković kaže:

„Ako plaće zaposlenika nisu osigurane kroz nekakav projekt, morate ih osigurati na tržištu, a to je za nekoga tko je početnik vrlo teško. Stoga je nama trenutno borba za plaće iz mjeseca u mjesec...“

Nedostatak financijskih sredstava u kombinaciji s nepostojanjem održivosti proizvodnje, dovodi Sferu Visiju pred još jedan izazov, a to je trenutna nemogućnost zapošljavanja barem jedne videće osobe. Obzirom da su trenutno svih troje zaposlenih slabovidne osobe, videća

---

<sup>7</sup> U daljnjem tekstu HZZ

osoba bila bi od velike pomoći, primjerice u vođenju administrativnih poslova, kada direktora treba odvesti na poslovne sastanke ali i povremenom asistencijom u proizvodnom pogonu. Trenutno u takvim situacijama pomažu članovi Udruge, no idealno bi bilo kada bi postojala osoba koja je zaposlena u poduzeću i na koju bi se mogli osloniti u takvim situacijama. Kada je poduzeće od Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom<sup>8</sup> zatražilo potporu za zapošljavanje videće osobe, nisu je dobili, no Zavod im je umjesto toga ponudio sredstva za kombi koja nisu mogli prihvatiti obzirom da su svi zaposlenici slabovidni te kombi nitko ne bi mogao voziti. Nakon toga pokušaja, videću su osobu pokušali zaposliti preko mjere stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa, ali nisu to mogli jer su preko potpore HZZ-a imali već jednu zaposlenu osobu, kojoj je kao osobi s invaliditetom HZZ financirao dio plaće. Pravilo je takvo da poduzeće može dobiti potporu za financiranje samo jednog zaposlenika, a obzirom da je i stručno osposobljavanje bez osnivanja radnog odnosa također vrsta potpore, nisu ga mogli dobiti. Iako su Ministarstvu rada i mirovinskog sustava te središnjem uredu HZZ-a poslali zamolbu za izuzećem u kojoj traže potporu za financiranje još jednog zaposlenika iz razloga što zapošljavaju isključivo osobe s invaliditetom, a još su k tomu i društveno poduzeće koje svoju dobit reinvestira u svoj rad i vraća u zajednicu, još uvijek službeni odgovor nisu dobili. Smatraju da je problem u tome što na HZZ-u za njih kao trgovačko društvo vrijede ista pravila kao i za sva trgovačka društva, bez obzira što su oni društveni poduzetnici koji zapošljavaju osobe s invaliditetom.

Obzirom na opisane probleme oko zapošljavanja koji proizlaze iz nedostatka financijskih sredstava, najveći izazov u trenutku provođenja istraživanja bio je iščekivanje natječaja Europskog socijalnog fonda za društveno poduzetništvo, čija bi sredstva mogla bar privremeno riješiti problem financiranja plaća zaposlenika.

### **Nedostatak institucionalne podrške**

Izvršni direktor trgovačkog društva Sfera Visia istaknuo je nedostatak institucionalne podrške kao jednu od glavnih prepreka u funkcioniranju društvenog poduzeća dajući sljedeće objašnjenje:

„Naš slučaj ne iskače iz toga *koša* svih društvenih poduzeća. Postoje određeni problemi, od recimo financiranja start up projekta pa do njegovog provođenja, zato što ne postoji kontinuirana institucionalna podrška te društvena poduzeća kao takva nisu posebno stimulirana od strane države, nego se moraju sama snalaziti. Budući da u

---

<sup>8</sup> U daljnjem tekstu Zavod

našem slučaju postoje određene barijere unutar proizvodnje i davanja usluga jer ipak se radi o ljudima koji imaju nešto nižu radnu učinkovitost, mi smatramo da je nama institucionalna podrška više potrebna nego ostalima.“

Direktor u ovom slučaju daje za primjer usporedbu tradicionalnih poduzeća s društvenim poduzećima, među kojima, ako se osvrnemo na Zakon o trgovačkim društvima, pravno nema nikakve razlike, dok istovremeno postoji velika razlika u načinu funkcioniranja i načinu kako se postavljaju na tržištu.

#### **4.4. Zapošljavanje osoba oštećenog vida u projektu i edukacija zaposlenika**

U sklopu pisanja poslovnog plana za društveno-poduzetnički projekt, Udruga je 2015. godine provela testiranje sposobnosti i motivacije svojih nezaposlenih članova kako bi dobila popis potencijalnih zaposlenika u proizvodnji sapuna. Testiranje je bilo dobrovoljno, mogli su se prijaviti svi zainteresirani članovi, a provodilo se u dva navrata. Sposobnosti kandidata testirala je radna terapeutkinja, a testiranje je uključivalo modeliranje gline. Iako su članovi Udruge već imali priliku sudjelovati u radionicama izrade sapuna, test sposobnosti provodio se kroz modeliranje gline, a ne kroz izradu sapuna upravo s ciljem kako bi svi kandidati imali istu priliku, neovisno o tome jesu li već pohađali radionice izrade sapuna. Testiranje motivacije provodila je psihologica kroz razgovor koji je s kandidatima obavljala zajedno s izvršnim direktorom Udruge. Analizom rezultata izdvojeno je troje najboljih kandidata iz svakog ciklusa, čime su dobili šest optimalnih kandidata za zapošljavanje u sklopu projekta. Odabrani kandidati dalje su prošli edukaciju o izradi sapuna koja se provodila u prostorijama Udruge, tijekom 5 termina u trajanja od 3 sata, a koje su vodile radne terapeutkinje zaposlene u Udruzi. Na pitanje o tome kako je izgledala edukacija izrade sapuna u Udruzi, voditeljica proizvodnje kaže:

„Od Ane<sup>9</sup> je na radionicama bilo korisno naučiti i neke druge stvari, kao npr. kako se odnositi prema osobama koje ne vide, kako organizirati posao itd., a sama tehnika izrade sapuna bila je više usput.“

Iz navedenog osvrta zaključuje se kako na edukaciji fokus nije bio samo na izradi sapuna, već se članove educiralo i za funkcioniranje u radnim uvjetima koji su ih očekivali.

---

<sup>9</sup> Ana je jedna od radnih terapeutkinja u Udruzi koja je provodila edukaciju izrade sapuna za potencijalne zaposlenike

Od šest osoba koje su prošle edukaciju, jedna se zaposlila na otvorenom tržištu rada dok su čekali realizaciju projekta, troje ih je trenutno zaposleno u projektu, a dvoje je „na čekanju“, odnosno čekaju priliku da poduzeće dobije sredstva u okviru nekog projekta kako bi mogli financirati njihovo zapošljavanje ili da poduzeće postane dovoljno održivo kako bi si mogli priuštiti dodatno zapošljavanje. Međutim, dvoje kandidata koji su sljedeći na listi za zapošljavanje u projektu, već su imali priliku raditi u proizvodnji sapuna jer ih je Udruga u kolovozu 2017. godine zaposlila u proizvodnji sapuna preko javnih radova na period od 6 mjeseci. Naime, obzirom da Udruga ima pravo zapošljavati preko javnih radova, a trgovačko društvo Sfera Visia je poduzeće u vlasništvu iste, članovi zaposleni preko javnih radova mogli su raditi u poduzeću. U trenutku provođenja ovoga istraživanja Sfera Visia j.d.o.o. imala je zaposlene tri osobe, dvije na puno radno vrijeme i jednu na pola radnog vremena, pri čemu su istaknuli da im je cilj u 2019. imati barem pet zaposlenih osoba.

#### **4.5. Opis proizvodnje sapuna i plasman proizvoda na tržištu**

##### **Prilagodbe u proizvodnji obzirom na vrstu oštećenja zaposlenika**

Obzirom da u proizvodnji sapuna rade isključivo osobe oštećena vida, jasno je da postoji potreba za određenim prilagodbama u načinu rada kako bi zaposlenici mogli funkcionalno obavljati svoj posao. Što se tiče prilagodbe strojeva, projekt je još uvijek bio u fazi nabave prilagođenih strojeva te isti još nisu pristigli u pogon. Voditeljica proizvodnje, također slabovidna osoba, istaknula je kako je prilikom naručivanja potrebnih strojeva vodila računa o tome da sve bude maksimalno automatizirano. Tako primjerice neće više ručno morati odmjeravati količinu tekućine, već će postojati dozatori koji će automatizirati taj proces.

Kada govore o prilagodbi radnog mjesta, voditeljica proizvodnje i direktor poduzeća ističu kako nema mjesta generalizaciji jer prilagodba za svaku osobu oštećena vida ne može biti jednaka obzirom da ista ovisi o ostatku vida, snalažljivosti te percepciji svake osobe zasebno. Tako navode primjer bivšeg zaposlenika koji je bio potpuno slijep, a bila mu je potrebna prilagodba na način da sva ambalaža, potreban pribor i inventar budu taktilno označeni, a predmete si je često i sam označavao na način koji njemu odgovara. Prilagodba za jednog drugog zaposlenika koji je slabovidan i vrlo dobro koristi svoj ostatak vida, no ima

poteškoće s finom motorikom (što mu otežava pisanje), bila je potrebna kako bi mu olakšala svakodnevno pisanje dnevnika rada. Voditeljica proizvodnje objašnjavajući ovaj primjer kaže:

„Da bi se to njemu olakšalo ne treba ne znam kakva oprema i tehnologija, nego smo jednostavno složili tablicu koja ima velika slova da ih može pročitati (a rekla sam da on dosta dobro vidi), da on što manje mora pisati i snalaziti se na prostoru praznog papira, nego da ima male kockice unutar kojih će stavlјati nekakve oznake.“

Što se tiče kretanja prostorom, u planu je postavlјanje traka vodilјa duž cijelog kompleksa, od ulaza u kompleks do objekta zgrade te kroz sami pogon, što će potpuno slijepoj osobi olakšati kretanje među strojevima. Od posebnih pomagala koji zaposlenicima olakšavaju posao, koriste se govorne vage i povećala. Informatička oprema još uvijek nije instalirana, ali kada bude, u planu je postaviti softverski sustav prilagođen slijepim i slabovidnim osobama.

Kada je potrebno učiniti neke nove prilagodbe na radnom mjestu, zaposlenici ističu kako puno pažnje pridaju konzultacijama s osobom kojoj je prilagodba potrebna. Često razgovaraju o tome kako nekome omogućiti što lakše funkcioniranje jer su, i sami kao osobe oštećena vida, svjesni da je svakome potrebna individualna prilagodba jer tip oštećenja sam po sebi ne sugerira vrstu iste. Također tvrde kako nastoje poticati okruženje gdje će svaka osoba sama za sebe reći što joj otežava i što bi joj olakšalo kako bi se učinile potrebne prilagodbe. Direktor poduzeća na ovu temu ističe:

„Naravno da ne može svatko obavljati isti posao i pristup prema svakom djelatniku je zaseban. Mi nemamo puno djelatnika pa ne moramo tu niti puno *šarati* u pristupima (...), a kao mali tim možemo prilagoditi i radno mjesto i način rada kako nama najbolje paše i tako smo najfunkcionalniji.“



Slika 1: Priprema sapunske baze  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 2: Prelijevanje sapunske smjese u kalupe  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)

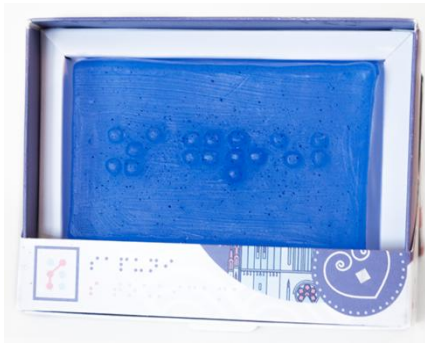


Slika 3: Pakiranje gotovih sapuna u ambalažu  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



## Vrste proizvoda i njihov plasman na tržište

U trenutku provođenja ovoga istraživanja, Sfera Visia j.do.o. proizvodi dvije kategorije sapuna. Jednu kategoriju čine sapuni s točkicama, unutar koje postoje suvenir sapun (suvenir sapun Zagreb i suvenir sapun Dubrovnik) i personalizirani sapun, a druga kategorija sapuna je mozaik sapun (četvrtasti crveni, četvrtasti plavi, četvrtasti šareni, okrugli crveni, plavi i šareni). Postoji i sezonski sapun koji se proizvodi ovisno o kampanji i dobu godine pa je tako u vrijeme provođenja ovoga istraživanja bio aktualan „valentinovski“ sapun – sapun u obliku srca na tri različita načina, koji će ostati u stalnoj ponudi. Tijekom daljnje proizvodnje ponudu namjeravaju proširiti još nekim proizvodima kao što su tekući sapun i kozmetički proizvodi od reciklirane sirovine te obogatiti već postojeću ponudu novim mirisima, sastojcima i motivima.



Slika 4: Sapun s točkicama – Zagreb  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 5: Sapun s točkicama – Dubrovnik  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 6: Mozaik sapun četvrtasti - crveni  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 7: Mozaik sapun četvrtasti - plavi  
(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 8: Mozaik sapun četvrtasti – šareni

(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 9: Mozaik sapun okrugli – crveni

(izvor: <http://sapunistockicama.com>)



Slika 10: Mozaik sapun okrugli – plavi

(izvor: <http://sapunistockicama.com>)

Tempo proizvodnje sapuna ovisi o narudžbi. Proizvodnja nije organizirana na način da se svaki dan proizvodi ista količina, već se posao organizira prema narudžbama, a prioritet imaju personalizirani sapuni koji se najviše prodaju. Uvijek određene količine sapuna postoje na skladištu, a kada se zalihe potroše proizvode se nove. U pravilu se u 8 sati radnog vremena proizvede oko 100 komada sapuna, a nekada i više, što je ovisno prvenstveno o vrsti sapuna koja se toga dana radi. Količina također ovisi i o trenutnim uvjetima, kapacitetima, trenutnom broju kalupa te broju zaposlenih.

Kupci proizvode mogu kupiti putem web trgovine ili u suvenirnicama. Sapuni su dostupni u suvenirnicama u Zagrebu u Tomičevoj i Gajevoj ulici, u suvenirnici u sklopu zagrebačkog Zoološkog vrta te benzinskim crpkama INA-e na izlazima u frekventnija turistička mjesta. Najviše se prodaju personalizirani sapuni po narudžbi za pravne osobe koje u pravilu naručuju veću količinu suvenir sapuna za poslovne partnere. Tako su u prošloj godini surađivali s Uredom za udruge, Hrvatskim nogometnim savezom, INA-om i drugim tvrtkama, osobito u vrijeme Božića. Do partnera dolaze tako da im se izravno obraćaju i nude svoje proizvode pa su stoga jedno vrijeme imali i prodajne predstavnike koji su telefonski nazivali tvrtke i slali im dopise za poslovnu suradnju s ciljem prodaje svojih sapuna. Ove godine došli su na ideju da osim sapuna, poslovnim subjektima nude i radionice izrade sapuna koje bi funkcionirale kao neka vrsta *team buildinga*. Također, postoji ideja da uspostave poslovnu suradnju s tvrtkama koje prema kvotnom sustavu zapošljavanja osoba s invaliditetom ne ispunjavaju kvotu, koje mogu umjesto novčane kazne odabrati sklapanje poslovnog ugovora s tvrtkom koja zapošljava osobe s invaliditetom. Tako bi primjerice u njihovom slučaju sklopili kupoprodajni ugovor s nekom tvrtkom kojoj bi prodali određenu količinu sapuna.

Kako bi došli do što većeg broja kupaca i povećali prodaju sapuna, medijski promoviraju svaku kampanju, a za sada se taj način pokazao kao dobar jer uvijek ima odjeka. Trude se biti stalno prisutni na tržištu i promovirati se kroz različite kanale kako bi zadržali pažnju kupaca. Što se tiče prodaje, trenutno nisu zadovoljni reakcijom kupaca na web trgovinu i rade na tome da se u tom segmentu poboljšaju. Vjeruju da je razlog tomu možda previsoka cijena pojedinačnih sapuna te je to jedan od razloga zašto im bolje ide prodaja u poslovnom sektoru. Krute sapune u svrhu suvenira i poklona planiraju i dalje proizvoditi, ali vjeruju da oni neće biti ključni za njihovu održivost, već se moraju okrenuti nekim drugim proizvodima, u čemu su se složili direktor Udruge i direktor trgovačkog društva Sfera Visia.

#### 4.6. Financijska održivost društvenog poduzeća

Glavni cilj poduzeća jest postići održivost u proizvodnji sapuna najkasnije do 2019. godine. Iako su prva financijska sredstva za opremanje proizvodnog pogona dobivena 2015., proizvodnja je krenula tek u studenom 2016. jer je toliko vremena bilo potrebno da se uredi prostor prikladan za kozmetičku proizvodnju. Ukoliko poduzeće ne postane održivo unutar tri godine, nepisano pravilo jest da neće moći opstati na tržištu te je iz toga razloga upravo 2019. godina krajnji rok u kojemu Sfera Visia j.d.o.o. planira ostvariti svoj cilj. Direktor poduzeća ističe:

„Suvenir sapun, što se tiče prihoda, nije isključivo proizvod koji može osigurati samoodrživost. Zbog toga mi i planiramo proizvodnju proširiti na ostale kozmetičke preparate, prvenstveno tekući sapun (...) no za to nam je potrebna oprema koja još nije nabavljena, ali u procesu je nabave“.

Upravo za vrijeme ovoga istraživanja, Sfera Visia j.d.o.o. ostvarila je suradnju s Turskom agencijom za međunarodnu suradnju i koordinaciju (TIKA) koja je donirala financijska sredstva za nabavu potrebne opreme za proizvodnju tekućeg sapuna koja bi trebala biti u funkciji od svibnja 2018. godine. Do ove donacije došlo je zahvaljujući suradnji Udruge s PR stručnjakom koji već dugi niz godina volonterski pomaže radu Udruge svojim znanjem i vještinama u području marketinga. Prilikom prezentiranja plana za proizvodnju tekućeg sapuna direktor poduzeća rekao je:

„Mi ćemo ići za tim da naš sapun ne bude samo proizvod slijepih i slabovidnih, već da to bude proizvod visoke kvalitete, tako da to što ga proizvode slijepi i slabovidne osobe bude samo jedna vrijednost više, a ne da ga ljudi kupuju samo radi toga.“

U tijeku je iščekivanje objave natječaja Europskog socijalnog fonda za društveno poduzetništvo koji se najavljuje od 2016. godine, no u trenutku pisanja ovoga rada isti još uvijek nije objavljen. Kako je taj natječaj povezan s postizanjem financijske održivosti, g. Tomašković je objasnio:

„Mi čekamo taj jedan natječaj koji je unazad godinu i pol najavljivani tri-četiri puta, za ovu godinu je ponovno najavljen za ožujak, ali je sada već pomaknut za travanj (...) tim sredstvima bismo mogli financirati plaće zaposlenih osoba s invaliditetom te u tom razdoblju postaviti temelje za dobru održivost.“

Bez obzira na ostvarivanje sredstava iz Europskog socijalnog fonda ili ne, plan je postići održivost prodajom tekućeg sapuna, a ako se poveća dobit, sljedeći korak jest zapošljavanje još ljudi. Po pitanju budućih zapošljavanja direktor poduzeća ističe:

„Ne ograničavamo se da ćemo zapošljavati samo slijepi i slabovidni, postoji mogućnost zapošljavanja i osoba s drugim oštećenjima, no prvo želimo iskoristiti kapacitete koje ima naša Udruga koju vidimo kao izvor gdje možemo potražiti kompetentne i vješte ljude.“

Ukoliko se planirani ciljevi ostvare, u planu je i edukacija zaposlenika za rukovanje opasnim tvarima te proizvodnja preparata od recikliranog sapuna. Ti ciljevi su u drugom planu jer reciklaža zahtijeva dvije odvojene proizvodnje pa je zbog toga i dodatna investicija.

Na upit o postojanju suradnje s lokalnom zajednicom, direktor poduzeća kaže:

„Grad Zagreb je financirao početak projekta, a 2017. godine naručili su jednu značajnu količinu sapuna, a kako će se dalje suradnja s gradom Zagrebom odvijati to ćemo tek vidjeti u ovoj godini. Da je potpora grada Zagreba kontinuirana, to nije.“

#### **4.7. Usklađenost sa Strategijom za razvoj društvenog poduzetništva**

##### **Definiranje društvenog poduzetnika**

Prema kriterijima koje pravni subjekt treba zadovoljiti da bi ga se upisalo u Evidenciju društvenih poduzetnika, a koji su propisani Strategijom, „*društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja*“ te „*obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini*“. Na pitanje kako se poduzeće Sfera Visia uklopilo u ove kriterije, voditelj projekta daje sljedeće objašnjenje:

„Društveni dio kao komponenta društvenog poduzetništva ostvaruje se kroz zapošljavanje osoba oštećena vida. Kroz napredak, učinak na društvo svakako bi bio veći s većim brojem zaposlenih osoba. Ekološki dio je zahvaćen time što se sapun trenutno proizvodi od čiste sirovine te vodimo računa o tome da su sirovine prirodne. Također, ne koriste se sintetski mirisi, nego eterična ulja. Trenutno je u razvoju ideja o recikliranju sapuna, što je bila i prvotna ideja, no zbog financijskih ograničenja i nedostatka interesa tržišta ona je odgođena te se još radi na tome“

Još jedan od kriterija propisanih Strategijom jest onaj koji se odnosi na financijsku održivost, a isti kaže da: „*Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti*“. Obzirom da Sfera Visia j.d.o.o. još ne posluje toliko dugo da bi pružila jasne pokazatelje profita u trogodišnjem razdoblju, odgovor koji je dao voditelj projekta govori kako se nakon tri godine očekuje i veći prihod od prodaje od 25% predviđenih Strategijom. Također, još jedan financijski kriterij kaže da: „*Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja*“. Obzirom da se voditelj projekta mogao osvrnuti samo na prvu godinu poslovanja koja je bila puna financijskih izazova, a u kojoj poduzeće još nije postiglo financijsku održivost, nije ostvaren višak prihoda koji bi se mogao uložiti u daljni razvoj ciljeva poslovanja, a isti su se nastojali ostvariti kroz dobivanje financijskih sredstava iz drugih izvora.

Voditelj projekta i direktor poduzeća dali su svoj osvrt na još jedan od kriterija Strategije koji glasi: „*Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju*“ te su oboje istaknuli kako poboljšanje navedenih učinaka i napredak u poslovanju vide u budućoj proizvodnji tekućeg sapuna kojom planiraju postići održivost.

### **Korištenje javnih prostornih resursa**

Jedna od aktivnosti Strategije za ostvarivanje mjere uspostave i unapređenja zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva jest: „*Osiguranje povoljnih uvjeta za korištenje neiskorištenih javnih prostornih resursa (poslovnih, građevinskih, poljoprivrednih) diljem Republike Hrvatske te kroz osiguranje odgovarajućih izvora financiranja za potrebe prilagodbe, uređenja i opremanja infrastrukture za društveno-poduzetničke aktivnosti*“. Tako se Udruga javila na natječaj Grada Zagreba za dodjeljivanje prostora u najam te je dobila prostor bivše mesoprerađivačke industrije Zagrepčanka, na adresi Heinzelova 66. Nekada zapušteni i devastirani prostor veličine 150 m<sup>2</sup> sada je uređen i prilagođen svim standardima i zahtjevima Ministarstva zdravlja koji se primjenjuju na kozmetičku proizvodnju. Prostor je i dalje u vlasništvu zagrebačkog Holdinga s kojim je Udruga sklopila ugovor o najmu na pet godina.

## **Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika**

Jedna od Strategijom predviđenih aktivnosti jest: „*Dodjela bespovratnih sredstava društvenim poduzetnicima za zapošljavanje teže zapošljivih skupina (...)*“. Obzirom na spomenutu aktivnost, na pitanje smatra li da je društveno poduzetništvo dobar način zapošljavanja osoba s invaliditetom kao teško zapošljive skupine, direktor Udruge napominje da unatoč toj aktivnosti, hrvatsko zakonodavstvo ne pravi nikakvu razliku između društvenih poduzeća koja su osnovale osobe s invaliditetom te koje zapošljavaju iste i onih koja ih ne zapošljavaju. Na pitanje što bi se po njegovom mišljenju trebalo promijeniti da bi se riješio taj problem g. Tomašković kaže:

„Da zakoni koji to reguliraju primijene dijelove Strategije koji se tiču većih poticaja za zapošljavanje osoba s invaliditetom u društvenim poduzećima te dijelove koji govore o boljem položaju proizvoda društvenih poduzeća na tržištu, u javnoj nabavi i sl.“

Na pitanje o tome koliko su udruge osoba s invaliditetom u Hrvatskoj upoznate s postojanjem društvenog poduzetništva kao načinom zapošljavanja, smatra da su udruge dosta upoznate s tom opcijom, ali se ne usuđuju upustiti u takve projekte zbog svih spomenutih nesigurnosti koje postoje.

## **5. RASPRAVA**

Uzmemo li u obzir okolnosti koje su dovele do pokretanja društveno-poduzetničkog projekta u Udruzi, jasno je da nije u pitanju bila odluka donesena bez puno razmišljanja, nego pravi poslovni plan koji je zahtijevao puno znanja, dobru pripremu i dobro poznavanje uvjeta funkcioniranja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Dodatnu vrijednost ovoj ideji daje to što odabir izrade sapuna kao djelatnosti kojom će se osobe oštećena vida baviti, nije bio temeljen samo na pretpostavci da bi to bio dobar posao za ove osobe, nego su one same iskazale najviše sposobnosti i interesa upravo za tu aktivnost između nekoliko potencijalnih djelatnosti u kojima su se imale priliku okušati u sklopu projekta provedenog u Udruzi. Također, u Udruzi su bili svjesni da postojanje takvog poduzeća u Europi, koje već dugi niz godina posluje uspješno, ne podrazumijeva uspješno poslovanje i na hrvatskom tržištu pa su zbog toga, prije pisanja poslovnog plana, proveli istraživanje tržišta kojim su htjeli saznati koliki bi bio interes kupaca za potencijalni proizvod. Obzirom da je od samog početka glavni cilj zapošljavanje osoba oštećena vida, koje čine jednu od skupina teže zapošljivih osoba, temeljna ideja takvog poduzeća zadovoljava jednu od glavnih postavki društvenog

poduzetništva, a to je postizanje pozitivnog društvenog učinka. Kako se pokazalo da tržište još nije spremno za sapun proizveden od reciklirane sirovine, početna ideja zadovoljavanja ekološke komponente kroz reciklirani sapun privremeno je odgođena te je donesena odluka da se sapun ipak proizvodi od već pripremljene sirovine, ali koja je u potpunosti prirodna i ekološki prihvatljiva, što je također u skladu s temeljnim postavkama društvenog poduzetništva koje teži biti ekološki održivo.

Iako je u teorijskom dijelu rada koji opisuje institucionalne oblike društvenog poduzetništva u Hrvatskoj navedeno kako trgovačka društva osnovana od strane udruga, a koja se bave društvenim poduzetništvom, sav višak prihoda reinvestiraju u „majku osnivačicu“, odnosno udruhu koja ih je osnovala, u slučaju poduzeća Sfera Visia to nije u potpunosti tako. Naime, Udruga je osnovala trgovačko društvo upravo iz razloga da se višak prihoda ulaže u primarni cilj samog poduzeća, a to je zapošljavanje osoba oštećena vida. Da je nositelj ovog društvenog poduzeća Udruga, a ne trgovačko društvo, sav višak prihoda vraćao bi se u Udruhu koja ima brojne druge ciljeve i područja djelovanja osim zapošljavanja svojih članova te bi bilo teško odlučiti na koje aktivnosti Udruge bi se profit trebao raspodijeliti.

Izazovi koje su akteri ovog društvenog poduzeća spomenuli, većinom su financijske prirode. Obzirom da se radi o proizvodnji koja zahtijeva specifične radne uvjete, a radni prostor koji je dobiven bio je u derutnom stanju, jasno je da je prva godina poslovanja bila obilježena renoviranjem i opremanjem prostora te se postizanje financijske održivosti nije niti očekivalo. Iako postoji svjesnost da se mnoga, što društvena što tradicionalna poduzeća, susreću sa sličnim problemima uspostavljanja financijske održivosti na početku svojeg poslovanja, i direktor Udruge i direktor poduzeća u više su navrata istaknuli kako bi poduzeće poput njihovog, koje je društveno, a pritom zapošljava isključivo osobe koje zbog prirode svojeg oštećenja imaju smanjenu radnu učinkovitost, trebalo imati veća prava na financijske potpore od strane države. Kako takav zakon u Hrvatskoj još uvijek ne postoji, društvena poduzeća koja zapošljavaju osobe s invaliditetom ovisna su o donacijama te dodatnim financijskim sredstvima koja nude različiti fondovi.

Iako je Udruga pridala veliku pažnju odabiru najprikladnije djelatnosti uzimajući u obzir interese i sposobnosti svojih članova, ali i vjerojatnost uspjeha proizvoda na tržištu, nije postojala pretpostavka da je upravo taj posao idealan za svaku osobu oštećena vida. Zbog toga je članovima Udruge pružena mogućnost da sami odluče vide li se u tom poslu te, ukoliko postoji interes, da se prijave na testiranje. Unatoč broju od preko 1000 članova, od kojih



naravno nisu svi nezaposleni, na testiranje se javilo tek dvadesetak zainteresiranih članova. Kako je prilikom odabira bilo važno da odabrane osobe budu i kompetentne za budući posao, a ne samo zainteresirane, naposljetku je odabrano samo 6 potencijalnih kandidata. Na temelju toga podatka zaključuje se da je bila važna kvaliteta i sposobnost budućih zaposlenika, a ne samo činjenica da se radi o nezaposlenoj osobi oštećena vida.

Iz odgovora koje su djelatnici dali na pitanja o provedenim prilagodbama na radnom mjestu, vidljivo je da su prilagodbe maksimalno individualizirane. Iako su sve zaposlene osobe slabovidne, nisu svakome radni zadaci prilagođeni na isti način. Uzme li se u obzir dobiveno objašnjenje kako se među zaposlenicima potiče da samoinicijativno cijelom timu ukažu na poteškoće s kojima se u radu susreću te da sami predlože što bi im olakšalo izvođenje radnih zadataka, možemo zaključiti da se radi o timu čiji se rad temelji na povjerenju i međusobnom uvažavanju. Teško je zaključiti proizlazi li navedeno obilježje više iz činjenice da se radi o društvenom poduzeću ili iz toga da se radi o radnom kolektivu isključivo sastavljenom od osoba koje su i same osobe oštećena vida koje na temelju osobnog životnog iskustva imaju razumijevanja prema svojim kolegama i shvaćaju njihove potrebe.

Iako se početna ideja izrade i prodaje suvenir sapuna nije pokazala kao financijski samoodrživa, to nije bio razlog da Sfera Visia j.d.o.o. odustane od svojeg cilja, nego da razmisle s kojim bi proizvodom bili konkurentniji na tržištu te je tako nastala ideja za proizvodnju tekućeg sapuna. Iako takva proizvodnja zahtijeva dodatna financijska ulaganja, zahvaljujući dobroj mreži kontakata dobili su donaciju koja im je omogućila opremanje pogona za proizvodnju nove vrste proizvoda. Također, nije došlo niti do odustajanja od ideje recikliranja sapuna, iako je početna zamisao proizvodnje novog sapuna od reciklirane sirovine prilagođena interesima tržišta te se planira proizvodnja auto-kozmetike od recikliranog sapuna u razdoblju kada će financijske prilike to omogućiti. Iz ova dva primjera vidljivo je kako je Sfera Visia j.d.o.o. spremna prilagoditi se potrebama tržišta ne odustajući od temeljne ideje očuvanja okoliša te proširenja proizvodnje s ciljem zapošljavanja što većeg broja osoba oštećena vida.

Ako se osvrnemo na aktualnu Strategiju te usporedimo poslovanje ovoga poduzeća s istom, možemo zaključiti da su zadovoljeni neki od osnovnih kriterija koji definiraju društvenog poduzetnika. Dio na koji su se više puta tijekom intervjua osvrnuli i voditelj projekta i direktor poduzeća jest nepostojanje zakonodavnog i institucionalnog okvira koji bi društvene poduzetnike, a osobito one koji se bave zapošljavanjem osoba s invaliditetom,

razlikovao od poduzetnika koji ne prakticiraju takav oblik poslovanja. Smatraju da bi postojanje razlike uz mogućnost dodatne potpore društvenim poduzetnicima koji zapošljavaju osobe sa smanjenim radnim učinkom uvelike olakšalo njihov poslovni napredak. Iako je sam početak proizvodnje financiran kroz projekt grada Zagreba, naglašavaju kako postoji potreba za kontinuiranom institucionalnom potporom.

## **6. ZAKLJUČAK**

Unatoč tome što je društveno poduzetništvo u Hrvatskoj još uvijek relativno nepoznat i zakonski nedovoljno određen način poslovanja, ipak postoje pojedinci koji su i kod nas ovaj način prepoznali kao rješenje za zapošljavanje teško zapošljivih skupina. Iako postoje zakoni kojima se nastoji potaknuti i olakšati zapošljavanje osoba s invaliditetom, svjedoci smo da isti nerijetko nisu dovoljni kako bi se riješio problem velike stope nezaposlenosti. Iako se obrazovanje za nekonkurentna zanimanja te negativni stavovi poslodavaca često spominju kao razlozi za teško zapošljavanje osoba oštećena vida, Udruga slijepih Zagreb suprotstavila se tim problemima educirajući slijepce i slabovidne osobe za novo zanimanje te stvorivši radnu okolinu u kojoj nema mjesta predrasudama jer su svi u njoj upravo osobe s istom kategorijom oštećenja. Iako je krajnji cilj inkluzije osoba oštećena vida zapošljavanje na otvorenom tržištu rada, ne bi trebalo zanemariti niti ovakve projekte koji imaju za cilj upravo zapošljavanje određene skupine jer na taj način osobe koje su dugo ili oduvijek nezaposlene ipak dobiju priliku za zapošljavanje. U vrijeme kada je nezaposlenost osoba s invaliditetom, kao i nezaposlenost sveukupnog stanovništva Hrvatske, jedan od većih društvenih problema, zapošljavanje kroz društveno poduzetništvo nameće se kao logično rješenje, no kao što je vidljivo iz primjera prikazanog u ovome radu, postoje mnoge prepreke koje otežavaju njegovu realizaciju. Ovisnost o različitim načinima financiranja koji su rijetko dostupni i uglavnom jednokratni te nedovoljna institucionalna podrška na temelju opisanog slučaja nameću se kao glavni problemi. Teško je na temelju jednog primjera donositi zaključke i pretpostavke da se s istima susreću i ostali društveni poduzetnici koji zapošljavaju osobe s invaliditetom, no osvrnemo li se na teorijske postavke društvenog poduzetništva, možemo reći kako su ovi izazovi očekivani. Bilo bi dobro provesti istraživanje koje bi obuhvatilo više društvenih poduzeća u Hrvatskoj koja zapošljavaju osobe s invaliditetom te ispitati koje su to prepreke koje se kontinuirano javljaju i zajedničke su svima kako bi se moglo doći do rješenja za njihovo sustavno rješavanje.

## 7. LITERATURA

Baturina, D. (2013): Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Ekonomika misao i praksa* (1), lipanj 2013., 123-142.

Biličić, M. (2005): Metoda slučaja u znanosti i nastavi. *Pomorstvo*, Vol. 19. (1), 217-228.

Chandra, Y. (2018): Social Enterprise for the Visually Impaired: Voices from Within. *International Journal on Disability and Human Development*, Vol. 17 (1). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/312172836\\_Social\\_Enterprise\\_for\\_the\\_Visually\\_Impaired\\_Voices\\_from\\_Within](https://www.researchgate.net/publication/312172836_Social_Enterprise_for_the_Visually_Impaired_Voices_from_Within) [Pristupljeno 26. veljače 2018.]

Dacin, T. M., Tracey, P. (2011): Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions, *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.

Dees, J. G. (1998): The Meaning of "Social Entrepreneurship", Kauffman Foundation and Stanford University, dostupno na: <https://community-wealth.org/content/meaning-social-entrepreneurship> [Pristupljeno 21. veljače 2018.]

HZZ (2018): Hrvatski zavod za zapošljavanje, dostupno na: <http://statistika.hzz.hr> [Pristupljeno 27. veljače 2018.]

Kiš-Glavaš, L., Majsec Sobota, V., Sokač, K., Gavrilović, A., Sobota, I. (2008): Zapošljivost nezaposlenih osoba s invaliditetom, Zagreb: Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) u Hrvatskoj, dostupno na: [https://issuu.com/undphr/docs/zapojljivost\\_nezaposlenih\\_osoba\\_s](https://issuu.com/undphr/docs/zapojljivost_nezaposlenih_osoba_s) [Pristupljeno 27. veljače, 2018.]

Kiš-Glavaš, L. (2009): Aktivnosti i prepreke u zasnivanju radnog odnosa za osobe s invaliditetom. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, Vol. 45(1), str. 63-72.

Lukeš-Vuković, J., Vuković, A., Ikonić, M. (2008): Važnost studije slučaja u procesu formuliranja strategije industrijskih poslovnih sustava. *Engineering Review*, Vol.28(1), 85-91.

LZMK (2018): Leksikografski zavod Miroslav Krleža. *Hrvatska enciklopedija*. Dostupno na: <http://enciklopedija.hr> [Pristupljeno 4. travnja 2018.]

Marković, L., Baturina, D., Babić, Z. (2017): Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, Vol 53(1), 139-158.

Medić, M. (2011): Izazovi: društveno poduzetništvo u hrvatskim okolnostima. U Plavša-Matić, C. (ur.): Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik tekstova o društvenom poduzetništvu, str. 63-75. Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, Zagreb.

Odak Krasić, S., Šaravanja, I. (2015): Socijalno poduzetništvo u republici hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 5(2), 115 – 131.

Petričević, T. (2011): O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu. U Plavša-Matić, C. (ur.): Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik tekstova o društvenom poduzetništvu, str. 11-21. Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, Zagreb.

Runjić, T., Bilić, A., Znaor, M. (2002). Zapošljavanje osoba s oštećenjima vida. Zbornik radova 1. međunarodni stručni simpozij: Aktualnosti i perspektive zapošljavanja osoba s invaliditetom. Zagreb: URIHO – Ustanova za rehabilitaciju hendikepiranih osoba profesionalnom rehabilitacijom i zapošljavanjem, 92-102.

Sapuni s točkicama (2018): O projektu. Dostupno na: <http://sapunistockicama.com> [Pristupljeno 4. ožujka 2018.]

Skočić Mihić, S., Pinoza Kukurin, Z. (2009): Teškoće pri zapošljavanju i radu osoba s oštećenjima vida percipirane od strane poslodavaca. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, Vol. 45 (1), 51-62.

Social Enterprise UK (2018): Social Enterprise, Clarity, launches new eco-foaming hand wash. Dostupno na: <https://www.socialenterprise.org.uk> [Pristupljeno 3. ožujka 2018.]

Škrtić, M., Mikić, M. (2007): O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5(1), 153 – 163.

The Soap Co. (2018): About us. Dostupno na: <https://thesoapco.org> [Pristupljeno: 3. ožujka 2018.]

Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje. M.E.P. d.o.o., Zagreb.

USZ (2018): Udruga slijepih Zagreb. Dostupno na: <http://www.udruga-slijepih-zagreb.hr> [Pristupljeno: 27. veljače 2018.]

Vidović, D. (2012): Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.

Vincetić, V., Babić, Z., Baturina D. (2013): Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu, Ekonomski pregled, 64 (3) 256-278.

Zrilić, N., Širola, D. (2014): Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 2 (1), 59-76.

### **Institucionalni i pravni izvori:**

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2017): Izvješće o osobama s invaliditetom u Hrvatskoj 2016. godine. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/periodicne-publikacije/izvjesce-o-osobama-s-invaliditetom-u-hrvatskoj-2015/> [Pristupljeno 27. veljače 2018.]

Hrvatski zavod za zapošljavanje (2017): Izvješće o aktivnostima hrvatskoga zavoda za zapošljavanje u području zapošljavanja osoba s invaliditetom u razdoblju od 01. siječnja do 30. rujna 2017. godine. Dostupno na: <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=32874> [Pristupljeno 27. veljače 2018.]

Institut društvenih znanosti Ivo Pilar (2015): Mapiranje novih obzora – izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015. Zagreb. Dostupno na: <http://www.pilar.hr/images/stories/dokumenti/razno/projekti/simlesa/mapiranje.pdf> [Pristupljeno 7. veljače 2018.]

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (2015): Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. Godine. Dostupno na: <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-društvenog-poduzetništva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf> [Pristupljeno 7. veljače 2018.]

Zakon o hrvatskom registru o osobama s invaliditetom: Narodne novine, br. 64/01

Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom: Narodne novine, br. 157/13, 152/14.

Zakon o udrugama: Narodne novine, br. 74/14, 70/17.

Zakon o zadrugama: Narodne novine, br. 34/11, 125/13, 76/14.

## 8. PRILOZI

### 8.1. Upitnik za provođenje intervjua

1. Odakle ideja za društveno poduzetništvo?
2. Što ili tko Vas je inspirirao da krenete u tome smjeru?
3. Zašto ste mislili da je društveno poduzetništvo dobar korak u tome trenutku?
4. Koji je bio cilj?
5. Koliko je prošlo od ideje do realizacije?
6. Koje prepreke su Vam se javljale prilikom realizacije (pravni, administrativni/birokratski, financijski izazovi)? Koju biste izdvojili kao najveću?
7. Je li projekt ostvarenje početne ideje koju ste imali ili ste u početku zamislili nešto drugo?
8. Koliko imate zaposlenih? Je li se broj povećao ili smanjio u odnosu na početak?
9. Kako birate zaposlenike? Jesu li svi zaposlenici članovi Vaše udruge?
10. Koje prilagodbe je bilo potrebno provesti obzirom da se radi o osobama oštećena vida?
11. Kakvu edukaciju su zaposlenici prošli? Tko je provodio edukaciju? Koliko je trajala?
12. Koliko vrsta proizvoda proizvodite? Je li se to promijenilo u odnosu na početak?
13. Kako proizvode plasirate na tržište? Gdje ih prodajete, tj. kako kupci mogu doći do njih?
14. Kako prezentirate svoje proizvode i svoj rad široj javnosti i kupcima?
15. Koliko ste zadovoljni napretkom od početka projekta 2016. do danas? Bilježite li porast prihoda od prodaje sapuna?
16. Što mislite da Vam je najslabija točka u proizvodnji i prodaji, što mislite da biste trebali poboljšati?
17. Planirate li daljnje širenje proizvodnje i u kojem smislu?
18. Imate li ideje za neke druge društveno-poduzetničke projekte u okviru Udruge/trgovačkog društva?
19. Osim prihoda od prodaje sapuna, imate li još neke načine financiranja? Koje?
20. Kako surađujete s lokalnom zajednicom? (lokalna samouprava, druge udruge, organizacije)
21. Koje su po Vama, na temelju Vašeg iskustva, najveće prednosti, ali i nedostaci društvenog poduzetništva?
22. Po Vašem mišljenju, u kojoj su mjeri u RH udruge osoba s invaliditetom upoznate s postojanjem društvenog poduzetništva kao načina zapošljavanja i predviđate li povećanje broja takvih projekata u budućnosti?

23. Prema kriterijima koje pravni subjekt treba zadovoljiti da bi ga se upisalo u Evidenciju društvenih poduzetnika (prema Strategiji razvoja društvenog poduzetništva u RH za razdoblje 2015-2020), društveni poduzetnik:

23.1. *„ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja“ te „obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.“*  
**U kojem smislu zadovoljavate komponentu okoliša iz prethodne dvije definicije?**

23.2. *„stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti.“* **Obzirom da još nije prošlo 3 godine od osnutka poduzeća, kakva su predviđanja, hoćete li uspjeti u tome?**

23.3. *„najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.“*  
**Jeste li u tome uspješni? Kako ste uložili višak prihoda (ako ih je bilo) u razvoj ciljeva/djelovanja?**

23.4. *„prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.“* **U kojem dijelu svog poslovanja vidite prostor za napredak i u kojem smislu?**