

# Korištenje resursa društvenopoduzetničkih djelatnosti za uključivanje osoba s problemima u ponašanju na tržište rada

---

Azinović, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:158:563218>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko- rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

Korištenje resursa društvenopoduzetničkih djelatnosti za uključivanje osoba s problemima u ponašanju na tržište rada

Lucija Azinović

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko- rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad

Korištenje resursa društvenopoduzetničkih djelatnosti za uključivanje osoba s  
problemima u ponašanju na tržište rada

Lucija Azinović

Doc. dr. sc. Gabrijela Ratkajec Gašević

Zagreb, rujan, 2020.

### **Izjava o autorstvu rada**

Potvrđujem da sam osobno napisala rad (Korištenje resursa društvenopoduzetničkih djelatnosti za uključivanje osoba s problemima u ponašanju na tržište rada) i da sam njegova autorica.

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

Ime i prezime: Lucija Azinović

Mjesto i datum: Zagreb, rujan, 2020.

## **Zahvala**

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. sc. Gabrijeli Ratkajec Gašević i neformalnoj mentorici Andreji Rosandić na znanju, pomoći i korisnim savjetima u izradi ovoga rada.

Zahvaljujem se i svim sudionicima iz društvenih poduzeća koji su pristali na sudjelovanje i podijelili svoja bogata iskustva.

Korištenje resursa društvenopoduzetničkih djelatnosti za uključivanje osoba s problemima u ponašanju na tržište rada

Ime i prezime studentice: Lucija Azinović

Ime i prezime mentorice: Doc. dr. sc. Gabrijela Ratkajec Gašević

Studijski program socijalne pedagogije, modul Odrasli (počinitelji kaznenih djela)

### **Sažetak**

Društveno se poduzetništvo kroz zadnja desetljeća prepoznaje kao dobar alternativni i održivi model u rješavanju brojnih društvenih problema. Jedan od njih je i problem društvene isključenosti osoba s problemima u ponašanju. Cilj ovog rada je opisati iskustva i mogućnosti društvenopoduzetničke djelatnosti u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u Republici Hrvatskoj.

Kako bi odgovorili na istraživačka pitanja, korišten je kvalitativni istraživački pristup te je provedeno pet intervjua s organizatorima društvenih poduzeća koji u svojim djelatnostima uključuju osobe s problemima u ponašanju. U obradi podataka korištena je metoda tematska analize iz koje su proizašle tri teme (iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima, ograničenja u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća i potencijali od zapošljavanja za osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća), opisane kroz 11 kategorija.

Rezultati istraživanja pokazuju da organizatori kao teškoću prepoznaju usporednu usmjerenost na tržišno poslovanje i na pružanje podrške svojim zaposlenicima. Također, prepoznaju neka ograničenja u angažmanu zaposlenika zbog njihovih psihosocijalnih teškoća. Međutim, kao potencijale vide njihove brojne kvalitete koje pokušavaju osnažiti te mogućnosti koje zaposlenici mogu dobiti radom u njihovoj organizaciji. Neke mogućnosti su: školovanje, radno iskustvo ili osobno osnaživanje.

U zadnjem dijelu rada, rezultati su povezani s relevantnom literaturom te su dani prijedlozi za daljnja istraživanja.

**Ključne riječi:** *društvena poduzeća za radnu integraciju, društveno poduzetništvo, socijalna isključenost, resocijalizacija, problemi u ponašanju.*

Using resources of social entrepreneurship for inclusion of people with behavioural problems on a labour market

## **Summary**

In the recent decades social entrepreneurship has been recognized as a good alternative and sustainable model in solving many social problems. One of them is the problem of social exclusion of people with behavioral problems. The aim of this thesis is to describe experiences and opportunities of social entrepreneurship in the employment of people with behavioral problems in the Republic of Croatia.

In order to answer the research questions, a qualitative research approach was used and five interviews were conducted with the organizers of social enterprises that include people with behavioral problems in their activities. In the data processing, the method of thematic analysis was used, which resulted in three topics (experiences in the employment of people with behavioral problems in social enterprises, restrictions in the employment of people with behavioral problems in social enterprises and employment potentials for people with behavioral problems in social enterprises), described through 11 categories.

The results of the research show that the organizers recognize a comparative focus on market operations and on providing support to their employees as a difficulty. They also recognize some limitations in employee engagement due to their psychosocial difficulties. However, they see the potential in their numerous qualities that they try to strengthen and the opportunities that employees can gain by working in their organization. Some options are: schooling, work experience or personal empowerment.

In the last part of the thesis, the results are related to the relevant literature and suggestions for further research are given.

**Key words:** *social enterprise for work integration, social entrepreneurship, social exclusion, resocialization, behavioral problem.*

# Sadržaj

1	<b>Uvod</b> .....	1
2	<b>Društvena ekonomija</b> .....	3
2.1	Definiranje društvenog poduzetništva .....	3
2.2	Obilježja društvenog poduzetništva .....	5
2.3	Tradicionalno i društveno poduzetništvo .....	6
2.4	Generiranje društvenog utjecaja .....	8
2.5	Društveno poduzeće i društveni poduzetnik .....	10
3	<b>Povijesni razvoj društvenog poduzetništva u Europi i Republici Hrvatskoj</b> .....	12
3.1	Europski kontekst .....	12
3.2	Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....	14
4	<b>Društvena integracija osoba s problemima u ponašanju</b> .....	16
4.1	Problemi u ponašanju .....	16
4.2	Socijalna isključenost .....	17
4.3	Radna integracija osoba s problemima u ponašanju .....	18
4.3.1	Zatvorenici i bivši zatvorenici .....	18
4.3.2	Osobe s problemom ovisnosti i rehabilitirani ovisnici .....	21
4.3.3	Beskućnici .....	23
4.3.4	Nacionalne manjine - Romi .....	25
5	<b>Društvena poduzeća za radnu integraciju osoba s problemima u ponašanju</b> .....	27
6	<b>Cilj istraživanja i problemska pitanja</b> .....	30
7	<b>Metodološke odrednice istraživanja</b> .....	31
7.1	Prikupljanje podataka i način provedbe istraživanja .....	31
7.2	Sudionici istraživanja .....	32
7.3	Obrada podataka .....	33
8	<b>Rezultati istraživanja</b> .....	35
8.1	Iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima .....	35
8.2	Ograničenja zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima .....	39
8.3	Potencijali od zapošljavanja za osobe s problemima u ponašanju u društvena poduzeća .....	41
9	<b>Rasprava</b> .....	46



10	<b>Zaključak</b> .....	51
11	<b>Literatura</b> .....	53
12	<b>Prilozi</b> .....	58

## **Lista tablica**

Tablica 1 Kategorije i kodovi teme Iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima.....	35
Tablica 2 Kategorije i kodovi teme Ograničenja zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima.....	39
Tablica 3 Kategorije i kodovi teme Potencijali od zapošljavanja za osobe s problemima u ponašanju u društvena poduzeća .....	42

# 1 Uvod

Glavna misao i motivacija ovoga rada je poznata kineska poslovice: „Dajte čovjeku ribu - nahranili ste ga za jedan dan. Naučite čovjeka da lovi ribu - nahranili ste ga za cijeli život”. Prema vlastitom iskustvu rada u različitim organizacijama i s različitim korisnicima, pružatelji socijalnih usluga i korisnici tih usluga često se nalaze u sličnoj poziciji „nemoći“. Prema Zakonu o socijalnoj skrbi (NN br. 157/13, 152/14 i 99/15), sredstva za financiranje djelatnosti socijalne skrbi osiguravaju se iz proračuna Republike Hrvatske kao i iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, prihoda ostvarenih sudjelovanjem korisnika i njihovih obveznika uzdržavanja u plaćanju troškova socijalnih usluga, donacija, pomoći i ostalih namjenskih prihoda te vlastitih prihoda. Najveći dio sredstava za podmirivanje troškova socijalne skrbi osigurava se iz državnog proračuna (Matokanović Džimbeg, 2015). Postavlja se pitanje održivosti takvih usluga s obzirom da djelovanje organizacija uvelike ovisi o mogućnostima financijskih izvora. U tom smislu, „naučiti loviti ribu“ nije usmjereno samo na korisnike u razvoju životnih vještina, već i organizatora da traže inovativna rješenja. Sa strane korisnika i osoba s različitim teškoćama u ponašanju, kroz cijeli studij učimo rizične i zaštitne čimbenike koje potiču njihovo ponašanje i djelovanje. Uz to, učimo alate i mehanizme koji djeluju na njihovu promjenu. Kada čovjek usvoji te alate, vraća se u sredinu gdje često ti alati bez vođenja nemaju učinka. Postavlja se pitanje kako stvarati prirodnu okolinu u kojoj se korisnik može razvijati/resocijalizirati, odnosno, kako poticati pojedinca „da sam lovi ribu“. Negdje na putu ovih misli, pojavio se pojam „društveno poduzetništvo“.

Društveno poduzetništvo nastalo je kao odgovor na brojne društvene probleme kroz prošlo stoljeće. Globalizacijom, razvojem novih tehnologija i ubrzanim društvenim promjenama, razvijali su se i novi društveni problemi koji traže odgovore. Svjetska kriza 2007. godine otvorila je brojne rasprave o mogućnostima koje čovječanstvo posjeduje kako bi, koristeći se postojećim prirodnim resursima, živjelo u miru i blagostanju. U tom kontekstu razvija se i društveno poduzetništvo (Šimleša, Toković i Puđak, 2016). Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine (2015) definira društveno poduzetništvo 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“. Društveno poduzetništvo razvija se u brojnim oblicima i modelima, a dva najvažnija su društvena poduzeća za pružanje socijalnih, zdravstvenih i obrazovnih usluga unutar zajednice i društvena poduzeća za radnu integraciju (Defourny i Nyssens, 2010). Ovaj drugi model bit će u fokusu ovoga rada.

Mogućnosti djelovanja društvenog poduzetništva su široke, a ovim radom pokušat ćemo pojasniti njegovo djelovanje za uključivanje osoba s problemima u ponašanje na tržište rada.

U prvom dijelu rada usmjerit ćemo se na definiranje društvene ekonomije i društvenog poduzetništva kao mogućnosti u rješavanju društvenih pitanja. U drugom dijelu rada predstaviti ćemo saznanja o utjecaju rada na promjenu ponašanja populacije s različitim teškoćama u ponašanju te njihove resocijalizacijske mogućnosti u zajednici. Zadnji dio je prikaz kvalitativnog istraživanja iskustava društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba s različitim problemima u ponašanju u Republici Hrvatskoj.

## 2 Društvena ekonomija

### 2.1 Definiranje društvenog poduzetništva

Pojam društvene ekonomije prvi se puta spominje već kroz 18. i 19. stoljeće kao odgovor na dotadašnje promjene u gospodarskom sustavu. Brojni zagovaratelji društvene ekonomije zalagali su se za moralnu i etičnu ekonomiju. Svojim su djelovanjem već u 19. stoljeću definirali njene standarde i vrijednosti: demokratsko udruženje i djelovanje, solidarnost i suradnju (Petričević, 2012). Od uvođenja navedenog pojma, u kontekstu društvene ekonomije razlikujemo nekoliko, često isprepletenih, pojmova: društveno poduzetništvo, društveni poduzetnik i društveno poduzeće.

Prije definiranja svih pojmova važno je napomenuti da se u hrvatskom kontekstu za slično djelovanje unutar društvene ekonomije spominju jednako i društveno poduzetništvo i socijalno poduzetništvo. Međutim, društveno poduzetništvo obuhvaća sve poduzetničke prakse s društvenim ciljem u odnosu na pojam socijalno poduzetništvo koje može imati konotaciju isključive angažiranosti u socijalnoj sferi (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, 2015). U ovom će se radu, iz tog razloga, više spominjati pojam društveno poduzetništvo.

Društveno poduzetništvo procvat doživljava osamdesetih godina prošlog stoljeća kada postaje alternativa dotadašnjim ekonomskim odgovorima na socijalne probleme: dugotrajnu nezaposlenost, socijalno isključivanje, loše životne uvjete u ruralnim sredinama, neučinkovito zdravlje i obrazovanje, itd. (Petričević, 2012.). Jedan od najpoznatijih primjera društvenog poduzetništva je projekt „Grameen Bank“ koji je nastao u Bangladešu, a razvio ga je Muhammed Yunus 1976. godine. Putem „Gramen banka“ socijalno ugroženom stanovništvu omogućavani su mikrokreditikako bi lakše pokretali svoje poslovne planove. Na taj se način pokušalo umanjiti siromaštvo u državi te je postao važan primjer u definiranju i opisivanju fenomena društvenog poduzetništva u svijetu (Yunus, 2009, prema Vidović, 2012). Društveno poduzetništvo počelo je jačati te su sukladno tome osnovane brojne zaklade za povezivanje, edukaciju i podršku društvenim poduzetnicima (Vidović, 2012). Ulogu društvenog poduzetništva potvrđuju i brojni istraživački centri nastali upravo za potrebe istraživanja fenomena. Do 2003. godine je u Europskoj Uniji čak 7% radne populacije radilo u sektoru društvene ekonomije (Vidović, 2012; Petričević, 2012). Razlog tome je, s jedne strane: povećanje nacionalnog bogatstva, poboljšanje socijalne mobilnosti, povećan broj demokratskih vlada, moć multinacionalnih kompanija i jačanje globalnih komunikacijskih mogućnosti, te s druge strane:

sve veće ekološke krize, ekonomske nejednakosti te neučinkovitosti država u odgovoru na sve veće socijalne probleme (Baturina, 2013).

Društveno poduzetništvo i dalje nema jasnu definiciju i tumačenje. Prema Baturini (2013) društveno poduzetništvo predstavlja „kišobran“ termin za velik broj različitih internacionalnih praksi i diskursa u socijalnom i ekonomskom području.

Pojam društveno poduzetništvo prvi je iskoristio Bill Dayton te ga tumači kao poduzetništvo s etičkim integritetom kojemu je cilj jačanje društvenih vrijednosti, a ne maksimiziranje profita ili osobne koristi (Vidović, 2012). Yunus (2009, prema Vidović, 2012) definira društveno poduzetništvo kao kompleksan fenomen koji označava svako nastojanje usmjereno na pomoć drugim ljudima te može biti inicijativa svakog sektora - profitnog, ekonomskog i neprofitnog. Važno je da uključuje tržišno djelovanje koje je usmjereno na društveno korisne ciljeve. Prema autoru, društveno poduzetništvo se razlikuje od neprofitnog sektora u dijelu financiranja, gdje neprofitni sektor tek dijelom zarađuje na tržištu, a društvena poduzeća moraju biti samoodrživa. Hulgard (2010, prema Baturina 2013) tumači društveno poduzetništvo kroz stvaranje socijalne vrijednosti. Socijalna vrijednost se ostvaruje pri uključivanju ljudi ili zajednice u različite socijalne inovacije koristeći ekonomske aktivnosti. U tom kontekstu razlučuje četiri važna kriterija: (1) društvena vrijednost, koja može biti široka- globalna ili uska- lokalna, (2) civilno društvo, pri čemu želi učiniti razliku između socijalnih inovacija u privatnom, komercijalnom i javnom sektoru, (3) inovativnost te (4) ekonomska aktivnost. S druge strane, u skup tumačenja društvenog poduzetništva uključuje se i definicija po kojoj društveno poduzeće može biti svaka aktivnost u kojoj osoba ili grupa ljudi teži ostvarivanju socijalne vrijednosti, pokaže kapacitet da prepozna i iskoristi prilike, stvara inovacije te prihvaća rizike u ostvarenju socijalne misije (Paredo i McLean, 2006, prema Baturina, 2013). Austin, Stevenson i Wei-Skillern (2006) pojašnjavaju da društveno poduzetništvo možemo gledati u širem i užem smislu. U širem smislu ono označava inovativnu aktivnost sa socijalnim ciljem koja se pojavljuje u profitnom, neprofitnom i međusektorskom prostoru, dok u užem označava aktivnosti u kojima neprofitne organizacije počinju primjenjivati tržišne mehanizme u stjecanju financija. Iako su shvaćanja u dijelovima različita, neke zajedničke odrednice su: stvaranje društvene vrijednosti nasuprot osobnog ili dioničarkog bogatstva; aktivnosti su socijalna inovacija, a ne dosadašnja praksa; oslanjanje barem djelomično na poslovne mehanizme i tržišno poslovanje (Baturina, 2013).

U istraživanjima društvenog poduzetništva prevladavaju tri perspektive u pojašnjavanju fenomena: ekonomska, socijalna te perspektiva teorije složenosti. Prevladavajuća paradigma,

ona ekonomska, oslanja se na usporedbu u kojoj se na društveno poduzetništvo gleda kao na jedan od oblika poduzetništva, a ne zasebnog fenomena (Dees, 1998). Socijalna perspektiva povezuje nekoliko socijalnih teorija. Prema strukturalnoj teoriji, društveno poduzetništvo ovisi o različitim društvenim kontekstima te društvenog poduzetnika ne možemo odvojiti od strukture (zajednice, društva). Društveno poduzetništvo je u konstantnoj interakciji s društvenim kontekstom koji omogućava ili spriječava društvene promjene (Bourdieu, 1977, prema Mair i Marti, 2006). Druga teorija je teorija institucionalnog poduzetništva, prema kojoj društveno poduzetništvo nastaje kao intencija promjene dosadašnjih institucionalnih struktura ili njihovog ukidanja te stvaranja novih. Također, u socijalnoj perspektivi uključuju i pojam društvenog kapitala, odnosno, povezanost društvenog poduzetništva i različitih oblika suradnje, umrežavanja, solidarnosti, povjerenja, što je iznimno važno za manje lokalne zajednice (Mair i Marti, 2006). Na kraju, uključuje i teoriju društvenog pokreta, prema kojoj i društveno poduzetništvo i društveni pokreti imaju zajednički cilj - društvenu promjenu, te zajednička sredstva za postizanje cilja – mobilizacija ljudi, pregovaranje, protesti i slično. (Andrews, 2001, prema Mair i Marti, 2006). Upravo zbog složenosti ovog pojma pojavljuje se i treća perspektiva. Goldstain i sur. (2009) u teoriji složenosti (*engl. Complexity theory*) društveno poduzetništvo opisuju kao hibridni fenomen čije djelovanje može utjecati na rušenje klasičnih podjela u javnom, tržišnom i sektoru civilnog društva te na taj način objedinjeno i inovativno djelovati na socijalne probleme.

Zaključno, ekonomska perspektiva usmjerava se na mehanizme tržišnog poslovanja kojima se ostvaruju sredstva za rješavanje socijalnih problema, dok se socijalna perspektiva usmjerava na poduzimanje akcija kroz inovativne aktivnosti koji daju odgovore na otvorena socijalna pitanja. Upravo to dokazuje i dosadašnje iskustvo u kojemu se različito tumačenje pojma preslikava i u praksu. Svaka se država prilagođava kontekstu u kojem djeluju njihove organizacije/poduzeća (Petričević, 2012).

## **2.2 Obilježja društvenog poduzetništva**

Veliki skup definicija i tumačenja društvenog poduzetništva nameće potrebu konceptualizacije jasnijih obilježja i okvira u kojima se društveno poduzetništvo javlja (Vidović, 2012).

Hisrich i sur. (2011, prema Zrilić i Širola, 2014) društveno poduzetništvo definira kao ponašanje koje uključuje: (1) preuzimanje inicijative, (2) organiziranje i reorganiziranje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smjeru te (3) prihvaćanje rizika ili neuspjeha.

Društveno poduzetništvo sastoji se od dvije komponente: socijalne i poduzetničke. Socijalna komponenta usmjerena je na ostvarivanje društveno korisnih ciljeva, dok tradicionalno poduzetništvo djeluje u smjeru ostvarivanja isključivo financijske dobiti. Ta dva obilježja djeluju kontradiktorno jer nam se nameće pitanje kako tržišno poslovanje može biti društveno korisno, odnosno, kako se socijalni problemi mogu riješiti klasičnim poslovnim, tržišnim mehanizmima. Iz tog razloga važno je usporediti tradicionalno poduzetništvo i društveno poduzetništvo.

### **2.3 Tradicionalno i društveno poduzetništvo**

Poduzetništvo se može gledati u užem ili širem smislu. U užem smislu poduzetništvo se shvaća kao djelovanje u okviru ekonomske aktivnosti te preuzimanja rizika u poslovanju. U širem smislu ono se promatra kao način života i djelovanja (Vidović, 2012). Tkalac (2011) definira poduzetništvo kao sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata s dostatnim kapitalom, što je povezano s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. Poduzetništvo je splet poslovnih aktivnosti u kojoj osoba u poslovnu priliku ulaže kapital, svoj ili investitorski, nabavlja sredstva, zapošljava ljude, s ciljem ostavriavanja profita. Jelavić i Ravlić (1995, prema Zrilić i Širola, 2014) definiraju poduzetnike kao: „osobe nadarene poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogate znanjem o poslovima i ljudima, odlučne i spremne da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja“. Poduzetnik je osoba koja posjeduje set različitih osobina: kreativnost, hrabrost, proaktivnost. Prije svega, poduzetnik je motiviran pridonijeti promjeni (Martin i Osberg, 2007).

Ako na poduzetnike gledamo kao pokretače ekonomskog, socijalnog i kulturnog razvoja, Dees (1998) pojašnjava kako su društveni poduzetnici samo jedna vrsta u cijelom genomu poduzetništva. Oni su poduzetnici s društvenom misijom.

Na prvi pogled možemo prepoznati glavnu razliku. Tradicionalno poduzetništvo motivirano je individualnim profitom dok je društveno poduzetništvo motivirano altruizmom i željom za društvenom promjenom (Sohel i Ismail, 2016). Protivnici ove usporedbe navode kako tradicionalno poduzetništvo jednako tako može pridonositi društvenim promjenama kroz proces stvaranja profita. Klasičnim stvaranjem dobiti u tradicionalnom poduzetništvu stvaraju se novi proizvodi, nove tehnologije, radna mjesta te nove vrijednosti (Vankataraman, 1997, prema Soheli i Ismail, 2016). S druge strane, društveni poduzetnici ne moraju biti nužno motivirani društvenom promjenom, već osobnim ili profesionalnim zadovoljstvom (Mair i Marti, 2006).



Sumiranjem brojnih definicija društvenog poduzetništva, Petričević (2012) navodi nekoliko važnih razlika. Društveno poduzetništvo ima za cilj osnažiti zaposlenike/zajednicu, označava ga demokratsko donošenje odluka, temeljno načelo je zaštita zajednice/okoliša, osim financijske revizije, mjeri i društveni utjecaj, vođeno je komercijalnim, društvenim i ekološkim ciljevima. S druge strane, privatno profitno poduzeće za cilj ima nadgledati i kontrolirati zaposlenike, donosi odluke na temelju količine dionica, ne vidi odgovornost za okoliš/zajednicu kao vlastitu odgovornost, provodi primarno financijsku reviziju, vođeno je komercionalnim ciljevima. Međutim, važno je napomenuti da tradicionalna, nedruštvena poduzeća mogu djelovati društveno, a da pritom i dalje imaju vlastiti profit kao primarni cilj. U tom slučaju govorimo o društveno odgovornom poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje za društvena poduzeća je cilj, dok je za tradicionalna poduzeća tek sredstvo za podizanje vrijednosti svojih usluga i proizvoda na tržištu. To mogu biti mjere u poslovanju, za koje tradicionalno poduzeće izdvaja dio dobiti u cilju promicanja odgovornosti prema zajednici, okolišu, zaposlenicima, itd. (Medić, 2012).

Noya (2006) identificira nekoliko elemenata koje čine socijalnu i ekonomsku komponentu društvenog poduzetništva.

- Društvena komponenta odnosi se na cilj – koji mora biti društven jednako kao i ekonomski.
- Sustav upravljanja u društvenim poduzećima mora biti socijalno osjetljiviji. Za razliku od komercijalnih poduzeća gdje je vidljiviji odnos moći, društveno poduzetništvo se treba bazirati na demokratskoj strukturi.
- U društvenom se poduzetništvu trebaju zadovoljavati zajednički, a ne pojedinačni interesi.
- U kontekstu društvenog poduzetništva, profit služi kao sredstvo za postizanje društvenih ciljeva, a sam po sebi nije cilj.
- Društveno poduzetništvo mora biti društveno odgovorno i prema zaposlenicima, klijentima, usluzi/proizvodu, okolišu...

S druge strane, „poduzetne“ komponente su:

- poduzetan pristup koji se odnosi na prihvaćanje rizika u poslovanju i težnja samoodrživosti.
- djelovanje unutar tržišne ekonomije.

Društveno poduzetništvo u svojim okvirima mora biti socijalno osjetljivo i usmjereno na društvene promjene. S druge strane, za ostvarivanje tih ciljeva, mora težiti samoodrživosti, djelovati tržišno i preuzeti sve rizike poslovanja, što čini ovaj fenomen dodatno kompleksnijim.

Slično navedenoj podjeli, Medić (2012) raspoznaje temeljna načela društvenog poduzetništva, koja mogu pomoći u prepoznavanju prave prirode ovog fenomena.

1. Društveno odgovorno poslovanje kao ključni dio ideje društvenog poduzeća. Iako je povezano sa poslovanjem profitnih organizacija koje na taj način utječu na pozitivne uvjete svojih zaposlenika ili djelomično djeluju na neke socijalne probleme u zajednici, u društvenom poduzetništvu takvo poslovanje je zapravo cilj.
2. Ekonomska demokracija kao načelo koje ispunjava prava zaposlenika da u društvenom poduzeću mogu aktivno sudjelovati i upravljati s dobiti koju postižu svojim radom. Ovo načelo se odnosi i na dobavljače, na kupce, ali i lokalne zajednice koje mogu biti i sami osnivači poduzeća.
3. Načelo sudioničke demokracije koje označava direktno sudjelovanje građana i svih važnih aktera u donošenju odluka vezanih za društveno poduzeće. To znači da je aktivnost društvenog poduzeća povezana sa socijalnim pitanjima u zajednici te da ta zajednica jednako tako može sudjelovati u odlukama vezanim za poduzeće (Medić, 2012; Vidović, 2012).
4. Načelo održivog razvoja koje označava suvremeni koncept zasnovan na usuglašavanju tehnološkog napretka, zaštiti okoliša i sudjelovanju građana u odlučivanju. Društvena poduzeća svojim djelovanjem utječu na pravedniju raspodjelu dobara i osnaživanju lokalnih zajednica te aktivno sudjeluje u primjeni čistih tehnologija i obnovljivih izvora energije. Svojom aktivnošću izravno pridonosi održivom razvoju.

## **2.4 Generiranje društvenog utjecaja**

Kao što je već elaborirano, društvena poduzeća stvaraju ekonomsku i socijalnu vrijednost. Kod generiranja ekonomske vrijednosti, za razliku od klasičnih poduzetničkih djelatnosti, u društvenom se poduzetništvu ne govori o akumulaciji ekonomske dobiti, već alokaciji, što znači da je u društvenom poduzetništvu i ekonomska vrijednost u službi socijalne dobiti (Vidović, 2012). Društveni utjecaj se u društvenom poduzetništvu definira kao: „zbroy ukupnih posljedica koje su nastale kao rezultat aktivnosti organizacije i to onaj dodatni dio koji nastaje povrh

uobičajnih posljedica“ (Clark, 2004, prema Glavina Petričević i Petričević, 2012). Društveni utjecaj se odnosi na tzv. dodanu vrijednost (engl. *Added value*), koja se u ekonomskom smislu gleda kao određena prednost koju kupac ili korisnik dobiva, a ne ulazi u cijenu proizvoda ili usluge. Tako društveno poduzetništvo kroz dodanu vrijednost doprinosi društveno utvrđenim vrijednostima, normama i idealima (Vidović, 2012).

Međutim, postavlja se pitanje kako mjeriti društveni utjecaj koji je zapravo cilj društvenog poduzetništva. U profitnim poduzećima, ekonomska vrijednost, odnosno, generiranje prihoda, jasno se filtrira kroz tržište. Iako, samo po sebi, tržište nije savršeno, ono dugoročno može biti dobar test za privatno stvaranje vrijednosti, odnosno, stvaranje vrijednosti za kupce koji će izdvojiti novac za određenu uslugu ili proizvod. Poduzeća koja ulažu više resursa, uglavnom su u mogućnosti te resurse „podići“ na višu razinu, koju kupci prepoznaju i spremni su dati više novaca. Profit koji poduzeće ostvaruje može biti dobar indikator da je stvorena vrijednost, jer je potrebno konstantno ulaganje u unaprjeđenje kako bi opstalo na tržištu. Poduzeća koja nisu u mogućnosti stvarati vrijednost ne mogu ostvarivati daljnje potrebne resurse te posljedično izlaze iz posla (Dees, 1998). Za generiranje društvene vrijednosti tržište ne može biti dobar test jer društvena poduzeća ne mogu vrednovati društvenu korist za okoliš ili dobrobit za ljude, odnosno, teško je vidjeti stvara li poduzetnik dovoljnu količinu vrijednosti da opravda resurse koje je koristio u procesu stvaranja vrijednosti (Dees, 1998).

Iz tog razloga, postoji sve više interesa za mjerenjem društvenog utjecaja. Razlikujemo nekoliko metoda mjerenja društvenog utjecaja. Metoda trostruke bilance (engl. *Triple Bottom Line* ili *The Three pillars*) označava trostruke vrijednosti – ljudi, planet i dobit (Glavina Petričević i Petričević, 2012). Dobrobit za ljude očituje se u vrijednostima sudioničke demokracije, zajedništva, suradnje te pravedne raspodjele dobiti unutar organizacije. Druga vrijednost je zaštita okoliša kao jedno od temeljnih ljudskih prava, koje je posebno važno za zaštitu zajednice. Na posljetku, ekonomska vrijednost, kao posljedica poslovnih procesa specifičnih za društvena poduzeća koji omogućuju održivost i gospodarski rast. Ovakva poduzeća su se pokazala otpornija na udare ekonomskih kriza jer mogu godinama poslovati bez dobiti, ako mogu isplaćivati plaće i ulagati u razvoj (Medić, 2012). Osim ekonomskih izvještaja, društvena poduzeća izrađuju izvještaje vazane i za ove tri vrijednosne komponente (Glavina Petričević i Petričević, 2012).

Osim metode trostruke bilance, sve češće se koriste sljedeće metode:

- Društveno odgovorno računovodstvo i revizija – proces koji nagašava praćenje i revidiranje društvenih, ekonomskih i ekoloških utjecaja koju organizacija postiže, a tradicionalnim računovodstvenim procesima nije dovoljno obuhvaćena.
- Logički model – model koji prati odnose između resursa (ulazne vrijednosti), aktivnosti koje se planiraju ostvariti (strategije) te rezultata koje nastoje postići (ishodi i učinci). Svako poduzeće stvara logičku matricu koja opisuje osmišljavanje programa, kako se aktivnosti, izlazne vrijednost i ciljevi mogu izmjeriti te kako su ti pokazatelji dobiveni.
- Društveni povrat ulaganja – prema ovoj metodi, društvena vrijednost nastaje kada kombiniranjem resursa, ulaznih vrijednosti, procesa i politika dolazi do poboljšanja kvalitete života ljudi ili društva u cijelini. Ovu je metodu teško standardizirati, ali ona zapravo mjeri novčanu vrijednost bilo koje koristi koja može nastati iz određenog troška da se ta korist postigne (Glavina Petričević i Petričević, 2012).

## **2.5 Društveno poduzeće i društveni poduzetnik**

Iako se često spominje kao sinonim za društveno poduzetništvo, društveno poduzeće (engl. social enterprise) je zapravo pravno-organizacijski oblik kroz koji se obavlja društveno - poduzetnička djelatnost (Vidović, 2012). Istraživačka mreža EMES identificirala je preko 40 različitih oblika udruženja koje se mogu svrstati u aktere društvene ekonomije. Na području središnje i istočne Europe, najčešće je riječ o socijalnim zadrugama, udruženjima građana i fondacija (Petričević, 2012).

Glavno obilježje društvenih poduzeća je hibridni karakter. Pod pojmom hibridnog karaktera označava sevišestruko različito djelovanje koje nije ograničeno na pojedina područja, profitna ili neprofitna, te se odnosi i na načine poslovanja koji mogu biti komercionalni (tržišno poslovanje), ali i neprofitni (donacije, volonterski rad, subvencije...) (Dees, 1998; Vidović, 2012). Lešić (2015) navodi da je: „Raspon djelatnost socijalnih poduzeća vrlo je heterogen, tako da socijalna poduzeća mogu varirati od zadruga seoskih farmera koji se udružuju radi konkurentnijeg nastupa na tržištu, pa sve do uzajamnih fondova štediša koji nastoje osigurati veći iznos mirovina. Socijalna poduzeća djeluju u svim sektorima ekonomije. Tako se socijalna poduzeća mogu pronaći u bankarstvu, osiguranju, poljoprivredi, uslužnim djelatnostima i sl.“, što također potvrđuje hibridnost i heterogenost djelovanja društvenih poduzeća.

U društvenoj ekonomiji, sve više dolazi do tranzicijskih procesa različitih organizacija u društvena poduzeća. Tradicionalne neprofitne organizacije, putem zakonom određenih djelatnosti, ostvaruju prihode te potom prelaze u društvena poduzeća. S druge strane, sve veći broj tradicionalnih protifnih poduzeća kroz sve raširenije društveno odgovorno poslovanje, naposljetku postaju društvena poduzeća (Alter, 2000, prema Igrac, 2014).

U društvenoj ekonomiji spominje se i pojam društveni poduzetnik (engl. *social entrepreneur*) koji se odnosi na nositelja društvenopoduzetničke djelatnosti. Dees (1998) smatra da društveni i tradicionalni poduzetnici dijele zajedničkih obilježja te kao što je već spomenuto, društveni su poduzetnici tek jedna vrsta poduzetnika na cijelom spektru. Prema ovom autoru, glavna je razlika u njihovoj misiji. Društvenim poduzetnicima društvena je misija eksplicitna i centralna te kroz nju stvaraju nove prilike, inoviraju i adaptiraju te imaju snažan osjećaj društvene odgovornosti. Iako su im misije drugačije, i društveni i tradicionalni poduzetnici motivirani su neravnotežom u okolini koju prihvaćaju kao priliku te iskorištavaju za novi proizvod, uslugu ili proces (Martin, Osberg, 2007; Dees, 1998).

## **3 Povijesni razvoj društvenog poduzetništva u Europi i Republici Hrvatskoj**

### **3.1 Europski kontekst**

Društvena ekonomija u Europi neupitno postaje učinkovit alat za rješavanje pitanja siromaštva, kreiranje radnih mjesta i poticanje društvene kohezije, što potvrđuje gotovo dva milijuna društveno-ekonomskih poslovnih entiteta (zadruga, udruge, fondacije, uzajamna društva) koja zapošljavaju 14,5 milijuna ljudi u Europi (Vojvodić i Šimić Banović, 2019).

U Europi je ovu praksu prva započela Italija krajem osamdesetih godina, a kasnije se takva proširila kontinentom u novim formama sličnog djelovanja, što je potaknulo istraživače te je 1996. pokrenuta mreža istraživanja društvenog poduzetništva (EMES), a nakon toga brojni drugi istraživački centri (Vidović, 2012). Društveno poduzetništvo se značajno širi drugom polovicom 20. stoljeća u zapadnoj Europi. Taj je trend bio značajno usporen u istočnim i jugoistočnim zemljama Europe zbog socijalističkih režima koji su sprječavali razvoj civilnog društva. Širenje društvenog poduzetništva u tom dijelu Europe započinje početkom 90-ih godina prošlog stoljeća (Marković, Baturina, Babić, 2017).

Početak ozbiljnije promocije društvenog poduzetništva započinje 2000. godine kada je osnovana Stalna europska konferencija zadruga, društva uzajamne pomoći, udruga i zaklada (engl. *European Standing Conference of Co-operatives, Mutual societies, Associations and Foundations; CEP-CMAF*), koja je 2008. godine promijenila naziv u Socijalna ekonomija Europe (Zrilić i Širola, 2014). Nadalje, Europski program za poduzetništvo (engl. *European Agenda for Entrepreneurship*) donesen 2004. godine detaljnije pojašnjava ulogu društvenog poduzetništva kao posebnog oblika poduzetništva, koji pritom adresira otvorena socijalna pitanja (European Commission, 2004, prema Zrilić i Širola, 2014). Europski Parlament (2009) doprinosi razvoju pravnih okvira društvene ekonomije prepoznaje koncept društvenog poduzetništva i daje prednost poslovnom modelu demokratskog pristupa te sudjelovanju različitih dionika i ulaganja u održivi razvoj. Brojni skupovi prethodnih godina pridonose institucionalizaciji i razvoju fenomena (Vojvodić i Šimić Banović, 2019). Europska unija je 2010. godine usvojila strategiju Europa 2020 kojom se naglašavaju tri glavna prioriteta: pametan rast koji se temelji na poticanju obrazovanja i inovacija, održiv rast kojim se naglašava važnost „zelene“, energetske učinkovite i konkurentnije ekonomije te uključiv rast kojim se želi postići ekonomska, socijalna i teritorijalna kohezija kroz poticanje ekonomije usmjerene na

zapošljavanje (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, 2015).

U europskom kontekstu, ako nije stvoren specifičan pravno-organizacijski okvir, društvenopoduzetnička djelatnost ostvaruje se u različitim oblicima: udruge, zadruge, zaklade, dobrotvorna društva, društvena poduzeća, itd. Odabir pravno-organizacijskog oblika djelovanja ovisi o legislativama unutar država (ESR, 2003, prema Vidović, 2012), a zapravo interes same države za formiranjem pravno-institucionalnog okvira uvelike ovisi o potencijalu koji takva djelatnost ostvaruje unutar države (Vidović, 2012).

Vodeća dva oblika djelovanja unutar društvenog ekonomije u Europi su: pružanje socijalnih, zdravstvenih i obrazovnih usluga unutar zajednice i društvena poduzeća za radnu integraciju (engl. WISE - Work Integration Social Enterprises) (Defourny i Nyssens, 2010). Oba oblika pojavljuju se unutar svih država, a povezana su s europskom tendencijom povezivanja društvenog poduzetništva s pitanjima demokracije i participacije. Navedeno je bio poticaj za uključivanje svih skupina na tržište rada kroz proizvodnju socijalnih proizvoda i usluga (Marković, Baturina, Babić, 2017). Primjeri država, koja su donekle povezana sa definicijom društvenog poduzetništva, s posebnim legislativnim oblikovanjem za društvena poduzeća Europske komisije su: Belgija, Francuska, Italija, Slovenija i UK. S druge strane, zemlje poput Bugarske, Češke, Mađarske, Rumunjske, Slovačke, Poljske i Flamanske regije Belgije, više su okrenute WISE pristupu poduzeća koje je tek započelo prihvaćanje koncepta i to najčešće uz pomoć fondova EU. Unutarovog rada, bit će posebno riječi o WISE pristupu djelovanja društvenog poduzetništva.

Države koje imaju razvijeniji sustav socijalne skrbi (Njemačka, Austrija i zemlje skandinavske regije) društvena poduzeća razvijaju prema potrebi neke socijalne inovacije, odnosno stvaranja neke nove socijalne usluge. U državama sa slabije razvijenim sustavom socijalne skrbi (Italija, Grčka, Portugal, Španjolska, Irska) društveno poduzetništvo služi kao nadopuna djelatnostima socijalne skrbi koje tijela javne vlasti nisu u mogućnosti potpuno zadovoljiti (Vojvodić i Šimić Banović, 2019).

Važno je napomenuti da Hrvatska u svim segmentima razvoja društvene ekonomije zaostaje za ostatkom Europske unije (Vojvodić i Šimić Banović, 2019).

### 3.2 Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

U povijesnom kontekstu u Hrvatskoj prepoznajemo zadružno poslovanje u zadnjih 150 godina. Zadruga su snažne gospodarske institucije čije je djelovanje u prošlosti sprječavalo raseljavanje stanovništva, povezivalo zajednicu i pojedince sa zajedničkim ciljem. Zadruga su, prije formalne definicije društvene ekonomije koju danas poznajemo, promovirale vrijednosti društvenih poduzeća (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020., 2015). U današnjem kontekstu, društveno poduzetništvo razvija se od sredine prošlog desetljeća kroz brojne, unutarnje i vanjske aktere. S jedne strane to su međunarodne i inozemne organizacije za promicanje društvene ekonomije, a s druge strane organizacije civilnog društva, predstavnici državnih institucija i lokalne vlasti te u manjem dijelu akteri iz privatnog sektora. Društveno poduzetništvo se javlja u pravnom diskursu 2001. godine u dokumentu „Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj“ koji se tek površno dotaknuo društvenog poduzetništva. Godine 2006. Vlada Republike Hrvatske usvaja nacionalnu strategiju za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine. Unutar navedene strategije društvena ekonomija zastupljena je u cijelom jednom poglavlju te se time razvoj društvenog poduzeća usmjerava na aktivnosti vezane uz organizacije civilnog društva (Vidović, 2012). Socijalna zadruga prvi puta je prepoznata kao važan akter u društvenom poduzetništvu kroz Zakon o zadrugama (NN, broj 34/2011) u modelu radne integracije i uključivanju u ekonomske aktivnosti. Društveno poduzetništvo nadalje se spominje u Strategiji borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti 2014-2020 kao aktivnost povećanja zaposlenosti i smanjenje regionalnih razilika. Kao dopunu tome, 2015. godine objavljena je posebna Strategija razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015. do 2020. (u daljnjem tekstu Strategija), koja je trenutno vodeći formalni dokument za razvoj društvenog poduzetništva u RH (Vojvodić i Šimić Banović, 2019).

Spomenuta Strategija društveno poduzetništvo definira 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.” Kao nositelja društvenopoduzetničke djelatnosti utvrđuje društvenog poduzetnika. Prema tome, Strategija opisuje devet kriterija prepoznavanja društvenog poduzetnika, a neki od njih su: društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva; obavlja djelatnost proizvodnje i prometa robe, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva;



stvora novu vrijednost i u trogodišnjem razdoblju poslovanja planira ili ostvaruje 25% godišnjeg prihoda kroz svoje poduzetničke djelatnosti; najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno, višak ostvarenih prihoda kroz poduzetničke djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva djelovanja; odlikuje ga dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja i djelovanja te demokratski način odlučivanja; u slučaju prestanka obavljanja djelatnosti, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja ili u vlasništvo jedinice lokalne ili regionalne samouprave koja će ju upotrebiti za razvoj društvenog poduzetništva (Strategija razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015. do 2020., 2015).

Mjere i aktivnosti unutar Strategije navedene su za daljnju uspostavu i unaprijeđenje zakonodavnog i institucionalnog okvira; uspostavu financijskog okvira za učinkovit rad; promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz edukaciju; jačanje i promicanje vrijednosti i znanja o društvenom poduzetništvu te informiranje šire javnosti (Strategija razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015. do 2020., 2015).

Sukladno postojećem zakonskom okviru u Republici Hrvatskoj, društveno se poduzetništvo može organizirati kroz: udrugu, zakladu, obrt, zadrugu, trgovačko društvo i ustanovu. Svaki od navedenih oblika ima svoje rizike i prednosti, a dominantni oblik u okviru RH je organizacija posredstvom udruge (Bubić, 2011, prema Zrilić i Širola, 2014).

Iako Strategija opisuje mjere i aktivnosti razvoja društvenog poduzetništva, Vojvodić i Šimić Banović (2019) naglašavaju manjak konkretizacije navedenih mjera, a Baturina (2018, prema Vojvodić i Šimić Banović, 2019.) dodatno upozorava na: pretjerano optimistične ciljeve Strategije, činjenicu da razvojem sektora dominantno upravlja država, da postoji manjak osvještosti o društvenom poduzetništvu te značajan deficit horizontalne i vertikalne koordinacije.

## **4 Društvena integracija osoba s problemima u ponašanju**

Društveno poduzetničke djelatnosti prepoznaju dva osnovna oblika: društvena poduzeća za pružanje socijalnih, zdravstvenih i obrazovnih usluga unutar zajednice i društvena poduzeća za radnu integraciju (engl. WISE - Work Integration Social Enterprises) (Defourny i Nyssens, 2010). U ovom radu primarno će biti riječi o ulozi društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba s problemima u ponašanju, stoga je nužno opisati pojam „osobe s problemima u ponašanju“, obilježja populacije te dosadašnje okvire njihove društvene/radne integracije i resocijalizacije.

### **4.1 Problemi u ponašanju**

Koncept devijantnosti važan je aspekt definiranja poremećaja u ponašanju, o kojima nema konsenzualno prihvatljive definicije (Kovačević, Stančić i Mejovšek, 1988, prema Šućur, 2004). Osim što nema definicije, teško je odrediti tipologiju koja bi vrijedila za sva društva i kroz dulje vremensko razdoblje. S obzirom da devijantnom smatramo onu osobu koja „odstupa“ u svom ponašanju, važno je odrediti od čega osoba zapravo odstupa. Prema Clinard i Meier (1989, prema Šućur, 2004), devijantnost se ne može odrediti prema događaju, stanju ili obilježjima, već društvenim normama, od kojih neko ponašanje može odstupati. Sociolozi razlikuju formalne i neformalne društvene norme. Formalne norme su pisane, najčešće u obliku zakona koji precizno definiraju ispravna i neispravna ponašanja. Zakoni su jedan od tipova formalnih normi. S druge strane neformalne norme su uglavnom manje društveno važne i njihovo kršenje izaziva blaže osude društva. Posebna skupina su običaji (mores) koji imaju posebnu važnost za društvo jer su moralno obvezujuća i njihovo kršenje izaziva oštre sankcije (npr. silovanje, ubojstvo, krađa...). Isto kao što je teškoća definirati devijantno ponašanje, teškoća je i u tipologizaciji ponašanja. Gotovo je nemoguće bogatstvo ljudskih ponašanja smjestiti u manje, rigidne kategorije. Međutim, postoji nekoliko pokušaja. Hagan (1991, prema Šućur, 2004) je krenuo od toga da su društvene devijacije pozicionira na kontinuumu koji mjeri društvenu ozbiljnost ili opasnost. Prema autoru, tri su pokazatelja: stupanj slaganja o tome je li neki čin društveno pogrešan i neispravan, društvena ocjena štete nanijete devijantnim ponašanjem te intenzitet društvene reakcije (formalna sankcija ili društvena isključenost). Na temelju tih dimenzija izgradio je tipologiju društvenih devijacija: konsenzualna kriminalna ponašanja (teška kaznena djela); konfliktna kriminalna ponašanja u kojima postoji neslaganje javnosti o težini i ozbiljnosti ponašanja (npr. dilanje, prostitucija...); društvene devijacije kao nekriminalna ponašanja koja se smatraju antisocijalnima (npr. alkoholizam, kockanje i sl.) i

društvene diverzije, odnosno, nekriminalna ponašanja povezana sa subkulturama i trendovima. Sva ova ponašanja i društveni odgovori uvelike ovise o društvenim normama zajednice u kojoj nastaju i trenutku kada nastaju (npr. neka ponašanja mogu biti kažnjiva zakonom u određenom trenutku, ali dekriminalizirana u budućnosti), što još više otežava definiranje.

Pojam „problemi u ponašanju“ primarno se koristi u opisivanju ponašanja djece i mladih. U tom kontekstu, problemi u ponašanju djece i mladih predstavljaju kontinuum ponašanja od onih jednostavnih, manje težine, opasnosti i štetnosti za sebe i druge, do onih definiranih i/ili sankcioniranih propisima, s često težim posljedicama i potrebom za tretmanom (Koller- Trbović, Mirosavljević, Jeđud Borić, 2017). U ovom radu, primarna skupina su odrasle osobe, a ne djeca. Međutim, kako bi obuhvatili sva ponašanja i obilježja te mogućnosti resocijalizacije i rehabilitacije, koristit će se pojam „osobe s problemima u ponašanju“. Sve obuhvaćene skupine u ovom radu su već razvile određene probleme u ponašanju, odnosno, ako uzmemo Haganovu (1991, prema Šućur, 2004) podjelu, nalaze se u kontinuumu društvenih devijacija u potrebi za resocijalizacijom. Fokus ovog rada je društveno uključivanje tih skupina pojedinaca pomoću zapošljavanja.

## **4.2 Socijalna isključenost**

Hrvatska enciklopedija definira socijalnu isključenost<sup>1</sup> kao „nepotpuni pristup pravima građanskog statusa koja je važna pretpostavka osiguravanja zdravstvene zaštite, osnovnog obrazovanja, materijalnog standarda i slično“. Socijalna je isključenost višedimenzionalni pojam koji ne uključuje samo gubitak prihoda ili formalnih resursa, već su isključene osobe iz drugih aspekata funkcioniranja: zaposlenje, obrazovanje, stanovanje, poštovanje, društveni odnosi, itd. Društvena uključenost se manifestira na četiri međusobno povezana sustava: civilna integracija, ekonomska integracija, društvena integracija i interpersonalna integracija. Socijalna isključenost postaje problem kada je osoba isključena na više dimenzija i ako isključenost ima trajniji karakter (Šućur, 2004). Društvena isključenost ima spinalni učinak, odnosno, jednom kada je osoba nezaposlena, njezin životni standard se spušta te postaje sve isključenija iz sudjelovanja u potrošnji i drugim sferama društvenog života. Postojanje jednog aspekta društvene isključenosti, povezano je s ostalim aspektima (Barnes i sur, 2002, prema Šporer, 2004). Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. (2014) razlikuje više područja isključenosti: isključenost s obzirom na ekonomski status

---

<sup>1</sup> socijalna isključenost. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 13. 8. 2020. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=56929>>.

(siromašni, dugotrajno nezaposleni, beskućnici, migranti, azilanti...); isključeni s obzirom na obiteljsku strukturu (samačka kućanstva, jednoroditeljske obitelji, djeca bez roditeljske skrbi...); isključenost s obzirom na identifikaciju (nacionalne, etničke, vjerske, rasne manjine, spolne i rodne manjine); isključenost s obzirom na počinjenje ili doživljavanje kaznenog djela (zatvorenici/ce i bivši zatvorenici/ce, dijete i mlađa punoljetna osoba s poremećajima u ponašanju, žrtve zločina, posebice žrtve trgovanja ljudima i žrtve obiteljskog nasilja); isključenost s obzirom na obrazovanje (osobe s nižim stupnjevima obrazovanja, mladi koji su prijevremeno prekinuli obrazovanje); isključenost s obzirom na zdravstveno stanje (psihički oboljele osobe, osobe zaražene HIV/AIDS-om i hepatitisom C, osobe s problemom ovisnosti o alkoholu, kocki i opojnim drogama, osobe oboljele od genetskih i kroničnih bolesti); isključenost s obzirom na invaliditet (osobe s tjelesnim i senzoričkim invaliditetom, osobe s mentalnim/intelektualnim teškoćama). Pojedinci zbog različitih obilježja mogu biti isključeni u više navedenih područja, što čini socijalnu isključenost još kompleksnijim problemom. U ovom radu, sukladno cilju, orijentirat ćemo se samo na neke društveno isključene skupine.

### **4.3 Radna integracija osoba s problemima u ponašanju**

#### **4.3.1 Zatvorenici i bivši zatvorenici**

U socijalno isključene skupine ulaze zatvorenici te bivši zatvorenici koji se nakon izdržavanja kazne zatvora suočavaju sa stigmatizacijom i drugim brojnim teškoćama u resocijalizaciji. Jedna od teškoća je njihov obrazovni status i posljedično radne kvalifikacije. Obrazovanje kao oruđe resocijalizacije ima dvije funkcije: pomaže u prevenciji (obrazovaniji ljudi manje čine kaznena djela) te služi kao sredstvo za razvoj moralnog prosuđivanja i usvajanje poželjnih stavova i vrijednosti (Milutinović, 1977, prema Jukić i Sabljo, 2017). Nadalje, stjecanje radnih navika već u zatvoru pruža odmak od kriminalnih aktivnosti te ju kroz profesionalno osposobljavanje može usmjeriti na prosocijalno ponašanje. Osim adaptacije, rad u zatvoru može pomoći u lakšem pronalasku posla nakon izlaska iz zatvora. Nezaposlenost i nesudjelovanje u radu značajan je prediktor recidivizma (Grendrenau i sur., 1998, prema Jukić i Sabljo, 2017). Prema Jukić i Sabljo (2017) dobitci od rada i radne rehabilitacije za proces resocijalizacije su: stvaranje radnih navika, samokontrola te razvoj interpersonalnih vještina. Istraživanjem čimbenika koji doprinose uspješnoj reintegraciji, Saiter i Kadela (2003, prema Maloić, 2016) navode programe usmjerene na stjecanje radnih vještina, programa koji omogućuju rad izvan zatvora, programe liječenja ovisnosti te dijelom obrazovni programi koji nisu povezani s prevencijom recidiva, ali povećavaju vjerojatnost zapošljavanja. Međutim, Phiel (2003)

napominje kako postoji premalo evaluiranih programa za radnu integraciju (engl. *work-based programmes*) koji bi sa sigurnošću potvrdili povezanost između rada i kriminaliteta, odnosno rada i smanjenja recidiva. To je posebno izraženo u njihovom životnom stilu koji ne pravi veliku razliku u legalnim i ilegalnim aktivnostima, dokle god zarađuju, pa tako pojedinac može počiniti kazneno djelo dok ima legalan posao ili s druge strane prihvatiti legalan posao dok se „sa strane“ bavi nekim ilegalnim aktivnostima (Freeman 1999, prema Piehl, 2003). Međutim, postoje razlozi za vjerovanje kako radni programi utječu na smanjenje kriminaliteta i povećanje legalnih načina zarađivanja te da kroz programe počinitelji kaznenih djela postaju produktivni članovi zajednice (Piehl, 2003; Jukić i Sabljo, 2016). Resocijalizacija se ne postiže samo zaposlenjem, već pozitivnom radnom klimom koja uključuje jasnu strukturu, sudjelovanje svih zaposlenika i stvaranje pozitivnih društvenih odnosa (Piehl, 2003). Većina počinitelja kaznenih djela nema naučene radne navike i ima slabiji stupanj obrazovanja što umanjuje vjerojatnost da će usvajati prosocijalne obrasce ponašanja ako nemaju potrebnu podršku radne okoline (Piehl, 2003). Macklin (2013, prema Maloić, 2016) posebno ističe značaj socijalne podrške i socijalnog kapitala u zajednici (obitelj, škola, rad, socijalne usluge, civilne organizacije, prosocijalni odnosi općenito), kao ključne elemente u procesu prestanka daljnjeg činjena kaznenih djela. Za uspješnu socijalnu reintegraciju podjednako su važni i osobni kapital počinitelja kaznenog djela, kao i socijalni kapital u zajednici. Važno je da imaju gdje koristiti naučene vještine i stvarati kvalitetne odnose. Inozemni programi za radnu integraciju usmjeravaju se na različite potrebe: tretman ovisnosti, osobne promjene, sigurno zaposlenje, edukaciju i radne vještine, itd., ali ne postoje jasni dokazi što od navedenoga djeluje na posebne vrste počinitelja kaznenih djela (Piehl, 2003).

U hrvatskom kontekstu resocijalizacija započinje već prilikom izvršavanja kazne zatvora. Prema Zakonu o izvršavanju kazne zatvora (NN 48/11) u Republici Hrvatskoj zatvoreniku se omogućuje rad u skladu s njegovim zdravstvenim sposobnostima, stečenim znanjima te mogućnostima kaznionice, odnosno zatvora. Zatvorenika se može zaposliti na poslovima u kaznionici, odnosno zatvoru kao i kod drugog poslodavca izvan kaznionice, odnosno zatvora. Prema podacima Ministarstva pravosuđa (2014, prema Mataija, 2014) zatvorske radionice organizirane su u odjelima za rad i strukovnu izobrazbu zatvorenika, a u njima se obavljaju poslovni obrade drva i metala, ugostiteljstva, poljoprivrede, održavanja, eksploatacije kamena i sl. Osim što su učinkovito sredstvo u borbi protiv recidivizma, rad u kaznionicama unaprjeđuje radne navike što pomaže u zapošljavanju nakon izlaska iz kaznenog sustava (Đurin, 2017). Aktivnosti usmjerene na obrazovanje i rad same po sebi imaju smanjenu učinkovitost ako ne

uključuju rad s počiniteljem u smjeru razumijevanja posljedica svoga ponašanja i traženja prosocijalnih alternativa (Listwan i sur., prema Maloić 2016).

U procesu resocijalizacije osoba nakon izvršavanja kazne zatvora, probacijska služba djeluje kao važan prijelaz između zatvorskog sustava i reintegracije. Prema Zakonu o probaciji (NN 99/18) probacijski poslovi su poslovi od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, a obavljaju se radi zaštite društvene zajednice od počinitelja kaznenog djela, njegove resocijalizacije i reintegracije u zajednicu utjecanjem na rizične čimbenike koji su povezani s činjenjem kaznenih djela. U kontekstu radne integracije, najvažniju ulogu ima praćenje izvršavanja mjere Rada za opće dobro (ROD) koji služi kao zamjena za kaznu zatvora ili novčanu kaznu, a cilj mu je omogućiti počinitelju da izvrši izrečenu kaznenu sankciju na slobodi, odnosno da protiv počinitelja koji ispuni obvezu rada za opće dobro, državni odvjetnik odustane od kaznenog progona. Jedna od svrha mjere je resocijalizacija počinitelja, mogućnost zapošljavanja i očuvanje socijalnih veza (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2020).

Izvan penološkog sustava, Hrvatski zavod za zapošljavanje nudi više vrsta mjera: javni radovi ili potpore za zapošljavanje. Javni radovi jedna su od mjera aktivne politike zapošljavanja za najteže zapošljive grupe, a u cilju podizanja motivacije, aktivacije i posljedično dugoročnog zapošljavanja. Riječ je o kratkoročnom zapošljavanju u radu koji je nekonkurentan i neprofitan na lokalnom tržištu te mu je cilj društvena korist i uključivanje na tržište rada. Korisnici ove mjere su jedinice lokalne samouprave i uprave, neprofitne organizacije i društveni poduzetnici te nezaposlene osobe iz definirane ciljane skupine (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2018.) Ova mjera služi za privremeno zaposlenje dok ne dođu do stabilnijeg radnog mjesta. Od 2011. do 2013. godine, tek je 13 bivših zatvorenika koristilo ovu mjeru (Mataija, 2014). Nadalje, mjera potpore za zapošljavanje ima cilj poticati zapošljavanja osoba sufinanciranjem troška plaće poslodavcima do 50% godišnjeg troška bruto II plaće radnika i traje najdulje 12 mjeseci (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2018). Ovom mjerom je od 2011. do 2013. bilo obuhvaćeno tek 20 osoba nakon odsluženja kazne zatvora (Mataija, 2014). U sklopu Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, osobama nakon izvršavanja kazne zatvora, kao teže zapošljivoj skupini dostupne su i druge mjere u sklopu Zavoda: mjere samozapošljavanja, obrazovanje nezaposlenih ili osposobljavanje na radnom mjestu. Postavlja se pitanje učinkovitosti mjera s obzirom na mali broj onih koji ih koriste. U Hrvatskoj ne postoji veće istraživanje koje bi rasvijetilo iskustvo bivših osuđenika u radnoj integraciji, ali iskustva pokazuju kako je proces resocijalizacije težak i višedimenzionalan: „Kada izađu van dožive resocijalizacijski šok, izgube se u toj slobodi u kojoj sami moraju strukturirati dan, naći posao, a često nemaju podršku okoline jer nemaju nikoga ili

su ti obiteljski odnosi jako narušeni, te ih pri tome pogode dugovi, neraščišćeni poslovi, kamatari ili dileri kojima su dužni. Dosta je teško opstati“ (Peretić, 2019).

#### **4.3.2 Osobe s problemom ovisnosti i rehabilitirani ovisnici**

Ovisnost je jedan od najraširenijih multietioloških problema današnjice koji stvara brojne negativne posljedice na socijalno i ekonomsko funkcioniranje. Osim svih patofizioloških promjena do kojih dovodi, ovisnost je povezana s depresijom te posljedično smanjenjem radne produktivnosti (Frleta i Babić, 2017). Resocijalizacija bivših ovisnika u najširem smislu uključuje svaki oblik društvenog uključivanja i afirmacije kroz različite aktivnosti: sport, kutura, rad i sl. te prati slijed nakon formalne rehabilitacije kroz terapijsku zajednicu, penalnu ili zdravstvenu ustanovu. Najznačajniji dio resocijalizacije upravo je pronalazak posla i stručno osposobljavanje za određena zanimanja kao preduvjet uspješne reintegracije (Vlada Republike Hrvatske, 2012). Rad u rehabilitaciji ovisnosti ima više pozitivnih uloga. Prema Laudet (2002, prema Walton i Hall, 2016), zapošljavanje ima važnu ulogu u pozitivnom ishodu rehabilitacije i služi kao dobar indikator oporavka. Također, zapošljavanje stvara dobar put stvaranju pozitivnih i zdravijih društvenih veza. Takav ishod povezuje se s time da osobe u procesu rehabilitacije uče različite socijalne i radne vještine koje pospješuju zapošljavanje. Posljedično, sudjelovanje u prosocijalnom radnom okruženju, razvoj prosocijalnih vještina i društvenih veza, može pomoći u oporavku i sprječavanju recidiva (Walton, Hall, 2016). Međutim, u procesu reintegracije, osobe se suočavaju s više vrsta ograničenja. Osobe s problemima ovisnosti često su sudionici i kriminalnih aktivnosti što stvara teškoće u zadovoljavanju formalnih uvjeta za zapošljavanje (npr. potrebna potvrda o nekažnjavanju, posjedovanje vozačke dozvole ili prijašnje nestabilno radno iskustvo) (Singer i Clair, 2004, prema Walton i Hall, 2016). U formalne barijere možemo uključiti i potrebnu potpunu apstinenciju za bilo kakvu intervenciju u smjeru stambenog zbrinjavanja, stručnog osposobljavanja i ulaska na tržište rada, što djeluje kao manjak pružene potpore onima koji još nisu u fazi potpune apstinencije. S obzirom na to, ulazak na tržište rada djeluje kao nagrada za apstinenciju, a ne prednost i poticaj u održavanju apstinencije kroz odgovornosti i benefite koji donosi zapošljavanje (Sumnall i Brotherhood, 2012, prema Frleta i Babić, 2017). Ovisničko ponašanje karakterizira manjak samokontrole i impulzivno ponašanje koje stvara teškoću u poslu, posebice uradnim aktivnostima. Prema Midford (2009, prema Bodor, 2018), radno funkcioniranje ovisnika o alkoholu svedeno je na prekomjerenu konzumaciju tijekom radnih stanki koje mogu imati dugoročne posljedice na donošenje odluke, socijalno funkcioniranje, radnu atmosferu i smanjenu radnu učinkovitost i apsentizam. Slično se odnosi i na ovisnike o

kockanju, koji enormne količine vremena troše na planiranje kockanja, na samo kockanje ili na saniranje posljedica kockanja, što posljedično dovodi do smanjenja radne produktivnosti. Poslodavci u ranim fazama često ne primjećuju problem jer osoba daje još više napora kako bi učinkovitije funkcionirao, a s vremenom dolazi do sve izraženijih posljedica: kašnjenje i apsentizam, smanjena produktivnost, pa čak i pronevjera (Fong, 2005, prema Bodor, 2018). Upravo te karakteristike stvaraju dodatan razlog nestabilne radne povijesti ovisnika i njihove radne integracije. Iako nacionalna zakonodavstva ne diskriminiraju zapošljavanje ovisnika, osobe u procesu rehabilitacije često susreću prepreke na osobnoj i strukturnoj razini. Na osobnoj razini prepreke su: nikakve ili ograničene kvalifikacije, niska razina obrazovanja, kaznena evidencija, kronično narušeno psihičko i fizičko zdravlje, niska motiviranost i nisko samopouzdanje. Na strukturnoj razini teškoće se najviše odnose na doživljenu stigmatizaciju šire javnosti i radnih kolega te na nemogućnost usklađivanja radnih i terapijskih obveza (Sumnall i Brotherhood, 2012, prema Frleta i Babić, 2017). Walton i Hall (2016) su analizirali dosadašnja istraživanja o povezanosti rada i korištenja psihoaktivnih tvari. Analiza je pokazala kako je zapošljavanje povezano sa smanjenjem korištenja droga za osobe u procesu oporavka. Posebno je zanimljiva povezanost visine plaće i kvalitete posla te ovisnosti, gdje se pokazalo kako je veća vjerojatnost recidiva kod zapošljavanja u slabije plaćenim poslovnima (Leukefeld i sur, 2007; prema Walton i Hill, 2016).

Prema Nacionalnoj strategiji suzbijanja zlouporabe droga u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2012. do 2017. (2012), u resocijalizaciju ovisnika trebaju biti uključeni različiti sustavi: civilni sektor, zdravstveni, penalni, socijalni i gospodarski sustavi. U programe je potrebno uključivati lokalne zajednice i provoditi mjere aktivne politike zapošljavanja usmjerenih ciljnoj skupini liječenih ovisnika koje provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje, te koristiti sve resurse lokalne zajednice. U cilju resocijalizacije navedena Strategija određuje ciljeve, a neki su: uključivati ovisnike koji su u nekom tretmanu liječenja ili one koji su uspješno završili neki od tretmana, rehabilitacije i odvikavanja od ovisnosti u programe obrazovanja odraslih; senzibilizirati javnost, posebice poslodavce, sindikate i druge gospodarske subjekte za zapošljavanje liječenih ovisnika; te poticati samozapošljavanje liječenih ovisnika putem socijalnog zadružnog poduzetništva i drugih programa na razini lokalne zajednice. Na tragu nevedenih ciljeva, Vlada Republike Hrvatske je 2007. godine osnovala Projekt resocijalizacije ovisnika o drogama, kao projekt doškoloavanja, prekvalifikacije i zapošljavanja, te socijalne integracije liječenih ovisnika. Projekt je namjenjen ovisnicima koji se nalaze u programu tretmana, koji su završili program tretmana u terapijskoj zajednici, penalnom sustavu ili



zdravstvenoj ustanovi i osobama u izvanbolničkom tretmanu koji duže vrijeme stabilno održavaju apstinenciju i pridržavaju se propisanog načina liječenja. Mjere u sklopu Projekta su: prekvalifikacija i doškolovanje koje se provode za vrijeme boravka u terapijskoj zajednici/domu za ovisnike/zatvorskoj ustanovi; školovanje za završetak započetog srednjoškolskog obrazovanja nakon izlaska iz terapijske zajednice/zatvorske ustanove ili prekvalifikaciju i doškolovanje temeljem nadopuna Projekta iz 2009. i iz 2018. na preporuku centara za socijalnu skrb; mjere aktivne politike zapošljavanja namijenjene liječenim ovisnicima koje provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje u okviru Projekta resocijalizacije, a temeljem Smjernica za razvoj i provedbu aktivne politike zapošljavanja u Republici Hrvatskoj; ostale mjere za poticanje zapošljavanja i socijalne integracije poput mjera koje u okviru svojih projekata i programa nude organizacije civilnog društva ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Od 2007. godine, kada je Projekt donesen, do 2017. godine, HZZ je ukupno proveo profesionalno usmjeravanje i procjenu radne sposobnosti za 1003 ovisnika, a od toga je 324 liječenih ovisnika bilo uključeno u obrazovne programe. 708 liječenih ovisnika je ostvarilo zaposlenje u javnom radu i koristilo poticaje za zapošljavanje ili su ostvarili zaposlenje, 825 osoba je ostvarilo pravo na obrazovanja pomoću sredstva Ministarstva znanosti i obrazovanja, a oko 8900 osoba je bilo uključeno u neki oblik pomoći koje pružaju brojne udruge (Ured za suzbijanje zlouporabe droga, 2017). Evaluacija projekta pokazala je pozitivne doživljaje korisnika mjera koji su se kroz projekt mogli uključiti u konkretne aktivnosti, a jedinu prepreku vide u negativnom stavu javnosti prema problemu ovisnosti i nedovoljnoj senzibilizaciji poslodavaca za zapošljavanje liječenih ovisnika (Vlada RH, 2014, prema Frleta i Babić, 2017). Izvan navedenog Projekta, Hrvatski zavod za zapošljavanje nudi već spomenute mjere aktivne politike zapošljavanja namjenjene posebnim skupinama, što uključuje i liječene ovisnike (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2018).

### **4.3.3 Beskućnici**

Važna kategorija socijalno isključene populacije jesu i beskućnici. Beskućnici u Hrvatskoj dobivaju pravni status tek 2011. godine. U Zakonu o socijalnoj skrbi (NN, 57/2011) beskućnik se navodi kao korisnik socijalne skrbi i osoba koja nema mjesto stanovanja niti sredstava kojima bi mogla namiriti potrebu stanovanja. Privremeno je smještena u prihvatilištu ili boravi na javnim ili drugim mjestima koja nisu namjenjena za stanovanje. Ova uska definicija ne zaokružuje sve višestruke teškoće koje dolaze sa problemom beskućništva. U istraživanju UNDP-a primarni razlog beskućništva je visoka stopa nezaposlenosti i velik broj vlasnika stanova koji ih više ne mogu uzdržavati niti plaćati režijske troškove. Međutim, još neke

okolnosti doprinose beskućništvu te se u tom kontekstu spominju: promjena društvenog statusa, problemi s mentalnim zdravljem, ovisnosti, poremećaji u ponašanju koji su stigmatizirajući, osobni dugovi, boravak u zatvoru, poremećeni obiteljski i drugi odnosi. S obzirom na međusobno ispreplitanje putova i uzroka beskućništva, ono se smatra rezultatom kompleksnog djelovanja strukturnih institucionalnih faktora, faktora vezanih za odnose te osobnih faktora (Busch-Geertsema i sur., 2010, prema Gjeri Robić, 2015). Upravo ti faktori jesu i barijere u zapošljavanju. Držić i Mrdeža (2016) identificirale su pet prepreka: nestabilno stanovanje, niska razina dohotka i/ili nestabilnost dohotka, višestruke potrebe i problemi beskućnika, niska razina vještina, kompetencija i radnog iskustva i struktura tržišta rada. Stanovanje je ključan faktor socijalne integracije. Nestabilno stanovanje sputava osobe u pronalasku posla, ali i onemogućuje sudjelovanje u uobičajnim ritualima (odjevanje u čistu odjeću ili obavljanje osobne higijene) što svakako utječe na pripremu za intervju ili obuku na poslu. Nadalje, niska razina dohotka onemogućuje sudjelovanje u pronalasku posla zbog mogućih troškova putovanja, zdravstvene skrbi, skrbi o ostalim članovima obitelji, itd. Osobe u toj skupini često su korisnici socijalnih primanja na koje gube pravo pronalaskom posla, što ih dodatno ograničava u potrazi. Kao što je navedeno, osim materijalnih nedostataka, beskućnike karakteriziraju druge teškoće: psihosocijalni problemi, ovisnosti, invaliditet, naušeni odnosi, ali i niska razina vještina, kompetencija i radnog iskustva. Sve ove teškoće sprečavaju zapošljavanje, ali posljedično pogoršavaju i mogućnost da steknu potrebne vještine. Reintegracija beskućnika na tržište rada dugotrajan je i složen proces zbog niza teškoća, ali rezultati istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost između radne aktivnosti i pronalaska mjesta stanovanja, odnosno, smanjena je vjerojatnost boravka na ulici ako je osoba uključena u radnu aktivnost (Kashner i sur., 2002, prema Walton i Hill, 2016).

Nizozemsko istraživanje (Wallace i Pichler, prema Rutenfrans-Stupar i sur., 2019) participacije u aktivnostima u sklopu prihvatilišta za beskućnike naglašava pozitivne doživljaje korisnika. Participacija korisnika u radnim i okupacijskim aktivnostima dovodi do poboljšanja u socijalnoj, psihičkoj i fizičkoj dobrobiti (*engl. well-being*). Korisnici naglašavaju dobrobiti na dvije razine: socijalna dobrobit (pristup poslovima, društvenim vezama i prijateljstvima) i osobna dobrobit (zadovoljstvo zbog osjećaja korisnosti i odgovornosti te osjećaj „ispunjenosti“). Iako analiza nije pokazala povezanost participacije i pronalaska posla, aktivnosti u kojima su sudjelovali potaknuli su razvoj socijalnih vještina (Wallace i Pichler, prema Rutenfrans-Stupar i sur., 2019). Formalni standardi zapošljavanja teško su primjenjivi kod beskućnika gdje su potrebni nekada i mjeseci kako bi se osoba osjećala ugodno i spremno

zatražiti pomoć (Shaheen i sur 2003, prema Shaheen i Rio, 2007). Iz tog razloga Shaheen i Rio (2007) smatraju kako je potrebno promijeniti pristup u formalnim i neformalnim očekivanjima od beskućnika u procesu zapošljavanja. Potrebno se usmjeravati na vještine koje posjeduju, kao što je kreativnost i otpornost kroz život na ulici. Standardni okviri (npr. dolazak na posao u 8 sati) trebaju se prilagoditi njihovim mogućnostima i radnom okviru u kojem se oni osjećaju sigurno. Spremnost za rad uključuje određeno radno iskustvo, tržišne vještine, poslovne ciljeve, određeni obrazovni status, itd., što dovodi do zaključka da beskućnici nisu spremni. Međutim, autori naglašavaju kako se ponašanje mijenja s vremenom, iskustvom, motivacijom i strepljenjem. Kada bi mogućnost rada nudili kao i hranu, prekrivače ili pomoć, razvijali bi kod korisnika percepciju o mogućnostima rada, što bi posljedično dovelo do zapošljavanja (Lorello i Shaheen, 2006, prema Shaheen i Rio, 2007).

#### **4.3.4 Nacionalne manjine - Romi**

Nacionalne manjine same po sebi nisu populacija s problemima u ponašanju, međutim, Romi su navedeni kao posebna kategorija u ovom radu zbog brojnih rizičnih faktora u romskim zajednicama koje mogu dovesti do rizika u psihosocijalnom funkcioniranju i posljedično društvenom isključivanju. Neki od njih su: visoka stopa nasilja, visoka stopa kriminaliteta te velika dostupnost droga, alkohola i ostalih sredstava ovisnost (Ivandić Zimić, 2019).

Prema već spomenutoj Strategiji (Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj 2014.-2020, 2014), Romi su najbrojnija nacionalna manjina u Europi te čine jedno od najranjivijih skupina jer ostvaruju slabiji prosječan stupanj obrazovanja, žive u lošim stambenim uvjetima i većinom su nezaposleni te imaju smanjenu dostupnost zdravstvene zaštite. Unutar sustava socijalne skrbi i Zakona o socijalnoj skrbi te svim donijetim propisima, korisnici imaju pravo na: savjetovanje, pomaganje u prevladavanju posebnih teškoća, pomoć za uzdržavanje, pomoć za podmirenje troškova stanovanja, jednokratnu pomoć, doplatak za pomoć i njegu, pomoć i njegu u kući, osobnu invalidninu, osposobljavanje za samostalan život i rad, skrb izvan vlastite obitelji i druge pomoći (Vlada Republike Hrvatske, 2003). Socio-ekonomska marginalizacija Roma povezana je s njihovim niskim socio-ekonomskim statusom, niskom razinom obrazovanja, naginjanju prema određenim profesijama i niskoj razini uključenosti u formalne oblike rada. Ovakav status usko je povezan s njihovim (ne)sudjelovanjem u obrazovnom sustavu. Sustav vrijednosti romske zajednice razvijen unutar tradicionalnog načina života rezultira nedovoljnim vrednovanjem redovitog zaposlenja i obrazovanja. Većinska gospodarska aktivnost Roma odvija se u sivoj zoni ekonomije te prihode

uglavnom ostvaruju prikupljenjem i prodajom sirovina, posebno otpadnog metala gdje se uključuju nerijetko cijele obitelji (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, 2012)

Hrvatski zavod za zapošljavanje u okviru mjera iz Nacionalnog programa za Rome i Akcijskog plana Desetljeća za uključivanje Roma 2005. – 2015. provodio je mjere sufinanciranja zapošljavanja osoba romske nacionalne manjine u trajanju od 24 mjeseca i sufinanciranje zapošljavanja osoba romske nacionalne manjine u programima javnih radova. Najveći broj zaposlenih osoba romske nacionalne manjine od ukupno zaposlenih evidentiran je u mjeri Javni radovi. Ove mjere ne teže održivosti jer se pepoznaje nekoordiniranost tijela na državnoj i lokalnoj razini te ne postoje mehanizmi za poticanje samozapošljavanja. Zapošljavanje putem javnih radova ne rezultira daljnjim zaposlenjem što dugoročno predstavlja opterećenje za proračun. Također, sustav socijalnih prava s tri osnove (dječji doplatak, režijski troškovi i naknade za uzdržavanje) demotivirajući su za izlazak u formalni svijet rada (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, 2012). Nacionalna strategija za uključivanje Roma, za razdoblje od 2013. do 2020. godine (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, 2012) donosi nekoliko ciljeva u smjeru zapošljavanja Roma: podići razinu socijalne uključenosti romske populacije kroz osnaživanje za uključivanje u tržište rada, povećati konkurentnost i stopu zapošljivosti mladih pripadnika romske nacionalne manjine, povećati konkurentnost i stopu zapošljivosti Romkinja, povećati konkurentnost i stopu zapošljivosti dugotrajno nezaposlenih pripadnika romske nacionalne manjine, povećati stopu formalnog samozapošljavanja pripadnika romske nacionalne manjine, podići razinu motivacije pripadnika romske nacionalne manjine za uključivanje na tržište rada te jačati kapacitete Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za rad s pripadnicima romske nacionalne manjine.

Sve navedne skupine doživljavaju isključenost radi sličnih ili istih obilježja. Na primjer, počinitelji kaznenih djela, često imaju i problem ovisnosti. S druge strane, ovisnici, Romi ili beskućnici mogu biti i u sukobu sa zakonom. Iz toga razloga navedne mjere i strategije u borbi protiv društvene isključenosti trebaju djelovati široko, multidimenzionalno i inovativno. U tom kontekstu predstaviti ćemo društvena poduzeća za radnu integraciju i njihov učinak na ciljano populaciju.

## **5 Društvena poduzeća za radnu integraciju osoba s problemima u ponašanju**

Cilj društvenih poduzeća za radnu integraciju (engl. *Work integration social enterprises-WISE*) je pomoć niskokvalificiranim pojedincima u riziku od isključivanja sa tržišta rada i posljedično društvenog isključivanja. Razvoj ovakvih oblika poduzeća intenzivno započinje 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća. Danas se u nekim zemljama društvena poduzeća automatski povezuju sa društvenim poduzećima za radnu integraciju. Razlog tome je njihova sve veća uloga u aktivnim politikama zapošljavanja različitih ranjivih skupina (Defourny i Nyssens, 2010). Uloga društvenih poduzeća više nije samo u proizvodnji inovativnih društvenih usluga i proizvoda, već svojim djelovanjem promoviraju i dodatnu vrijednost – integraciju ranjivih skupina putem zapošljavanja. Začetnici WISE poduzeća u Europi su različiti akteri civilnog društva, socijalni radnici, aktivisti zajednice i sindikati, te su takva poduzeća nastala kao odgovor na sve veću nezaposlenost (Marković i sur., 2017). Aktivnosti društvenih poduzeća usmjeravaju se na trening, socijalnu podršku i zaposlenje ranjivih skupina. Svojim aktivnostima nastoje osigurati razvoj radnih vještina i kompetencija, radnih navika i ekonomske samostalnosti (Devister i sur, 2004; prema Marinković i sur., 2017). Prema istraživanju Europske komisije (2013., prema Marković i sur. 2017), gotovo 15% svih društvenih poduzeća u EU su poduzeća za radnu integraciju s misijom zapošljavanja i obučavanja radnika u nepovoljnom položaju na tržištu rada. Iako su takva poduzeća brojna, njihovo je djelovanje uglavnom orijentirano lokalno. WISE poduzeća svoje ciljeve ostvaruju pomoću aktivnosti proizvodnje i prodaje dobara u kojima uključuju različite ranjive skupine (Spear i Bidet, 2003; prema O'Connor i Mainhard, 2014). Njihovo uključivanje postiže se dugoročnim zaposlenjem, honorarnim zaposlenjem ili tek uključivanjima u pojedine aktivnosti bez zapošljavanja. WISE poduzeća većinski se financiraju pomoću javnih subvencija, dok se manji broj financira primarno tržišnim djelovanjem. Karakteristika WISE poduzeća je ostvarivanje društvene uključenosti ne samo formalnim zaposlenjem, već i pružanjem društvene potpore i treninga zaposlenika, što pridonosi holističkom pristupu problemu. Također, takva poduzeća mogu služiti kao dobra odskočna daska za uključivanje na tradicionalno tržište rada (Spear i Bidet, 2003, prema O'Connor i Mainhard, 2014).

U Europi i svijetu postoje brojni primjeri društvenih poduzeća koji na inovativan način pomažu u resocijalizaciji i osposobljavanju isključenih pojedinaca s različitim teškoćama, pa tako i različitim problemima u ponašanju.

TROSA<sup>2</sup> je terapijska zajednica u Sjevernoj Karolini (SAD), koja je pomogla u resocijalizaciji više od 800 ovisnika. Unutar svoje zajednice razvili su društveno poduzeće koje zapošljava više od 300 zaposlenika, od kojih 94% ima kazneni dosje. Unutar poduzeća pokenuli su osam individualnih biznisa (pomoć u selidbi, održavanje vrtova, second-hand trgovine, itd.). Prihod poduzeća pokriva oko 60% operativnih troškova TROSA-e. Integracija Romskih žena u društvo i na tržište rada je veliki izazov u Mađarskoj. Kako bi umanjile taj problem dvije Romkinje dizajnerice pokrenule su društveno poduzeće Romani Design<sup>3</sup>, koje dizajnira, šiva i prodaje odjevne predmete i prateći pribor. Uz stvaranje prepoznatljivog brenda, zapošljavaju Romkinje te provode programe osposobljavanja Romkinja za tržište rada. Treći primjer je H.M.Pasties<sup>4</sup>, društveno poduzeće u Manchesteru koje je pokrenuo bivši zatvorenik, u cilju zapošljavanja osoba nakon izvršavanja kazne zatvora. Bivši zatvorenici sudjeluju u proizvodnji i prodaji pekarskih proizvoda. Osim što zapošljavaju bivše zatvorenike, H.M.Pasties nabavlja sastojke i proizvode od različitih penalnih ustanova u Velikoj Britaniji.

Analizom društvenih poduzeća za radnu integraciju rehabilitiranih ovisnika u Europi, Frleta i Babić (2017) naglašavaju različitu praksu unutar različitih država, ali i činjenicu da su WISE poduzeća za uključivanje ranjivih skupina često standardizirana za uključivanje osoba s invaliditetom. Takva praksa pojašnjava se većom brojnošću upravo te populacije. Što se tiče djelatnosti koje obavljaju, uglavnom su to poljoprivredne ili ugostiteljske djelatnosti te prerada ekoloških materijala. „Društveno poduzetništvo pokazalo se kao mogućnost koja nudi idealan omjer stručne potpore u izgradnji iskustva, samopouzdanja i životnih vještina s jedne strane, te s druge strane stvara most prema mogućem mjestu na tržištu rada. Upravo je uspješna reintegracija preduvjet kvalitetne socijalne integracije“ (Frleta i Babić, 2017).

Za osobe nakon izvršavanja kazne zatvora, društvena poduzeća za radnu integraciju postaju prikladna, podržavajuća struktura koja pomaže u promjeni ponašanja kroz jačanje socijalnog kapitala pojedinaca. Osuđenicima je potrebna veza sa zajednicom prema kojoj osjećaju odgovornost i unutar koje mogu pridonijeti širem društvu. Društvena poduzeća stvaraju podržavajuću okolinu u ostvarivanju identiteta, jačanju samopouzdanja i osjećaja vrijednosti, te pružaju informacijske kanale i nova znanja (Cosgrove i O'Neill, 2011).

---

<sup>2</sup> TROSA - <https://www.trosainc.org/about-us>

<sup>3</sup> Romani Design - <https://romani.hu/en/>

<sup>4</sup> H.M.Pasties - <https://hmpasties.com/>

Iako postoje brojni inozemni primjeri uključivanja osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća, autori su svjesni manjka kvalitativnih podataka o stvarnoj dobrobiti za zaposlenike. Marinković i sur. (2017), govore o manjku konzistentnijih istraživanja o općim i specifičnim obilježjima društvenih poduzeća za radnu integraciju, kao i njihovom utjecaju na zapošljavanje i kvalitetu života osoba koje su njihovi dionici.

Iako postoji jasna povezanost zapošljavanja i kriminalnog recidiva, Hunt (2006, prema Cosgrove i O'Neill, 2011) govori o nedostatku podataka o samim aktivnostima društvenih poduzeća i njihovom utjecaju na smanjenje recidiva. Cosgrove i O'Neill (2011) naglašavaju kako postoje kvantitativni podaci o broju zaposlenih i uključenih pojedinaca, ali malo kvalitativnih podataka o stvarnom društvenom utjecaju i ishodu aktivnosti. Nekoliko je razloga tome. Prvo, većina društvenih poduzeća djeluje lokalno i uključuje manji broj osoba, što smanjuje broj podataka i posljedično mogućnost analize utjecaja. Drugo, za pravdanje sredstava koja se ulažu u društvenopoduzetničke aktivnosti nije potrebna detaljna analiza ishoda procesa, već kvantitativni podaci o uključenima. Iz tog razloga, ono nije prioritet u poslovanju. Treće, većina društvenih poduzeća za radnu integraciju djeluje kroz različite natječaje i donacije što onemogućava korištenje sredstava za dodatna istraživanja.

## **6 Cilj istraživanja i problemska pitanja**

Cilj ovog rada je istražiti iskustva i mogućnosti društvenopoduzetničke djelatnosti u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u Republici Hrvatskoj.

U skladu s time, postavljena su tri istraživačka pitanja:

- Kakvi su dosadašnji pokušaji i iskustva organizacija s društvenopoduzetničkim projektima u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju?
- Koji su potencijali od zapošljavanja za osobe s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima?
- Koja su ograničenja u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima?



## **7 Metodološke odrednice istraživanja**

Za ispunjenje cilja ovog rada i odgovaranje na zadana problemska pitanja odabran je kvalitativni metodološki pristup.

### **7.1 Prikupljanje podataka i način provedbe istraživanja**

U procesu pronalaska sudionika, kontaktirani su svi voditelji društvenih poduzeća koji ili rade s osobama s problemima u ponašanju ili znaju moguća društvena poduzeća koja surađuju s traženom populacijom. Na sudjelovanje u istraživanju je pozvano sedam potencionalnih sudionika telefonski ili putem elektronske pošte. Od sedam društvenih poduzeća pozvanih na sudjelovanje, na istraživanje je pristalo njih pet. Jedan voditelj društvenog poduzeća nakon usmenog pristanka, više se nije javljao, a u slučaju drugog društvenog poduzeća, zajednički je zaključeno da ne zadovoljavaju traženi kriterij za uključivanje u istraživanje. U istraživanju su sudjelovali predstavnici pet organizacija: socijalna zadruga Pontes Salutis, socijalna zadruga Neos, socijalna zadruga Humana Nova, Impact House Consulting (RoUm) i Brodoto (Invisible Zagreb). Intervjui su provedeni uživo u razdoblju od siječnja do ožujka 2020. godine u prostorima navedenih organizacija na području grada Zagreba i jednog poduzeća u gradu Osijeku. Prije provedenih intervjuova sudionicima je objašnjena svrha i cilj istraživanja. Sudionici su pristali na snimanje razgovora u svrhu daljnje analize te su bili upoznati s mogućnošću odustajanja u bilo kojem trenu. Intervju je provodila autorica ovog rada. Svaki intervju je sniman i kasnije prepisan.

Intervjui su vođeni prema unaprijed kreiranom protokolu za polustrukturirani intervju. Protokol se sastojao od dvadesetak pitanja podjeljenih u tri područja. Kroz uvodna pitanja sudionike se pitalo o djelovanju organizacije, načinima poslovanja, misiji, viziji i programu poduzeća te osnovnim informacijama o njihovim zaposlenicima. U središnjem dijelu pokušao se steći uvid o dosadašnjim pokušajima i iskustvima zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju (koga su zapošljavali, jesu li nailazili na teškoće u zapošljavanju, u koje djelatnosti ih uključuju, koja su ograničenja u zapošljavanju, koje su teškoće u njihovom angažmanu te koje potencijale vide za svoje zaposlenike). Pitanja su bila usmjerena i prema njihovom mišljenju o mogućnostima organiziranja društvenog poduzeća za uključivanje osoba s problemima u ponašanju (što je potrebno društvenim poduzećima za veću spremost uključivanju osoba s problemima u ponašanju, koje su teškoće i druga pravna, organizacijska i financijska ograničenja). Zaključna pitanja bila su usmjerena na njihovo viđenje organizacije u budućnosti.

## 7.2 Sudionici istraživanja

Kriterij odabira društvenih poduzeća za sudjelovanje u istraživanju bio je da u svom poslovanju barem u nekom obliku uključuju osobe s problemima u ponašanju (formalno zaposlenje, honorarani rad, volontiranje ili neki drugi oblik suradnje).

Sudionici su predstavnici/organizatori tih društvenih poduzeća koji imaju dovoljno informacija o iskustvu djelovanja poduzeća. Homogenost uzorka osigurana je tako što sve organizacije koje su pozvane na sudjelovanje zapošljavaju osobe s problemima u ponašanju. Heterogenost sudionika se očitovala kroz različite pravne oblike u kojima djeluju, poslovne modele, proizvode i usluge koje prodaju i načine poslovanja.

U istraživanju je sudjelovalo osam predstavnika iz ukupno pet društvenih poduzeća. U tri intervjua je sudjelovalo po dvoje organizatora, a u dva po jedan organizator. Što se tiče pravnih oblika, od pet društvenih poduzeća, tri posluju u obliku zadruga, jedno u obliku obrta i jedno u obliku društva s ograničenom odgovornošću. Četiri od pet poduzeća svoje aktivnosti financiraju dijelom putem donacija i projekata i dijelom poslovanjem na tržištu. Jedno društveno poduzeće zarađuje samo tržišnim poslovanjem. Što se tiče djelatnosti, socijalna zadruga Pontes salutis bavi se proizvodnjom i prodajom različitih proizvoda od keramike i drveta. Zadruga Neos bavi se tiskom velikog i malog formata, graviranjem metala i nemetala, obljepljivanjem izloga, vozila, izradom svjetlećih reklama, poslovnih poklona i suvenira i uslugama čišćenja. Zadruga Humana Nova bavi se uslugama skupljanja, sortiranja i ponovnom uporabom tekstila. Brodoto djeluje kao trgovačko društvo i kao udruga. Trgovačko društvo je više okrenuto komercijalnim projektima – najčešće edukacijama, dok je udruga više okrenuta humanitarnim projektima i projektima u kojima uključuju različite ranjive skupine. Jedan od projekata unutar Brodota je Invisible Zagreb, nastao u suradnji s Udrugom Fajter. Invisible Zagreb je edukacijska tura koja tematizira problem beskućništva i života u ekstremnom siromaštvu u Hrvatskoj. Impact House Consulting društveno je poduzeće koje nudi usluge savjetovanja o mapiranju, analizi i managementu društvenog utjecaja u društvenim inovacijama. Unutar tvrtke provode in-house projekte, a jedan od njih je RoUm. RoUm se bavi prenamijenjivanjem otpada u predmete za unutarnji dizajn koji izrađuju umjetnici i Romi. Što se tiče zaposlenika s problemima u ponašanju, zadruga Pontes Salutis i Neos uključuju osobe s problemima ovisnosti i bivše ovisnike, zadruga Humana Nova uključuje osuđenike koje izdržavaju alternativnu mjeru rada za opće dobro, Brodoto u svom projektu Invisible Zagreb uključuje trenutne i bivše beskućnike, a projekt RoUm uključuje osobe iz romske zajednice.

### 7.3 Obrada podataka

Podaci su obrađeni metodom tematske analize koja podrazumijeva kategorizaciju podataka u određeni broj tema ili deskriptivnih kategorija. Tematska analiza metoda je kojom se identificira, analizira i izvještava o temama u dobivenim kvalitativnim podacima. Tematskom je analizom moguće sumirati i sažeti podatke, u kontekstu opisivanja same teme, bez potrebe da se stvaraju teorije. Ona je korisna za teme koje se odnose na individualna iskustva sudionika, te kako bi se razvilo dublje razumijevanje neke grupe ljudi ili situacije (Mirosavljević, 2015). Iz navedenih je razloga odabrana i u ovom radu.

Braun i Clarke (2006) prepoznaju šest faza procesa tematske analize koje se mogu primjeniti i na proces metode obrade podataka u ovom radu. U fazi upoznavanja s podacima pročitani su svi provedeni intervjui te su prepoznate inicijalne ideje o građi. U idućem su koraku podaci opisani kodovima. U trećoj fazi, prepoznate su teme te su unutar njih razvrstavani kodovi. Nakon prepoznavanja tema, one su revidirane u odnosu na relevantnost s kodovima. Nakon toga su definirane i imenovane teme važne za rad, u kontekstu odgovora na problemska pitanja. U zadnjoj su fazi interpretirani podaci te su povezani s istraživačkim pitanjima i literaturom.

Postupak je primijenjen na građi opsega 77 stranica teksta (word forma dokumenta, prepisana u Times New Roman, font 12, pt 1.5). Prosječno, intervjui su imali 15 stranica teksta, s time da je najkraći intervju imao 8, a najdulji 22 stranice.

Definirani okvir za analizu sastojao se od 8 tema: (1) opis organizacije, (2) poduzetnička misija, vizija i program, (3) održivost društvenog poduzeća/organizacije, (4) pokušaji i iskustva zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju, (5) specifičnosti u njihovom angažmanu, (6) pravne/organizacijske i druge teškoće u organiziranju društvenog poduzeća/organizacije, (7) daljnji planovi za razvoj, (8) pouke.

Prva i druga tema korištene su za opis organizacija koje su sudjelovale u istraživanju i stvaranje konteksta u kojem se provodilo istraživanje. Na razini preostalih tema prepoznati su kodovi koji opisuju iskustva, ograničenja u zapošljavanju ili potencijale. Kodovi su raspodijeljeni u tri teme kako bi se moglo odgovoriti na istraživačka pitanja. Navedene tri teme su: (1) iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima, (2) ograničenja u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća i (3) potencijali od zapošljavanja za osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća. Na temelju prepoznatih kodova definirane su kategorije koje reflektiraju iskustva, ograničenja i potencijale.

Važno je napomenuti da je određena količina kodova bila vezana uz poslovanje društvenih poduzeća u RH što je za ovu razinu diplomskog rada isključeno iz daljnje analize jer se ne odnosi direktno na iskustva, ograničenja ili potencijale zapošljavanja, međutim, oni svakako utječu na procese i djelovanje organizacija.

## 8 Rezultati istraživanja

U nastavku slijedi prikaz rezultata analize kroz tri zadane teme: iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima, ograničenja u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća i potencijali od zapošljavanja za osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća.

### 8.1 Iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima

Iskustvo zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima može se opisati kroz ukupno 4 kategorije i 12 kodova.

*Tablica 1 Kategorije i kodovi teme Iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima*

Kategorija	Kodovi
Razlozi zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju	Potencijal populacije
	Korak u resocijalizaciji
	Potreba za radnom snagom
Kreiranje uvjeta rada	Humani uvjeti rada
	Demokratski i transparentno poslovanje
	Mijenjanje dosadašnjih pravila poslovanja kako bi se osobe (bez određenih formalnih uvjeta koji postoje) mogle zaposliti
Poslovanje društvenog poduzeća	Usporedna usmjerenost na tržište i na društveni cilj
	Ulaganja puno resursa u osposobljavanje za rad
	Nužnost podrške formalnih (državnih) institucija u poslovanju
	Povezivanje sa drugim organizacijama
Odnosi s javnošću	Stigmatizacija zaposlenika utječe na poslovanje
	Usporedni rad na senzibilizaciji javnosti

Prva kategorija koja opisuje iskustva zapošljavanja socijalno isključenih osoba s nekim oblikom problema u ponašanju odnosi se na **razloge zapošljavanja osobe s problemima u ponašanju**. U jednom poduzeću organizator je prepoznao potencijal populacije u rješavanju drugog socijalnog problema. Naime, Romi se prvenstveno bave skupljanjem i prodajom otpada, a u vremenu kada problem gospodarenja otpadom postaje vodeći u ekološkoj krizi, prema iskustvu organizatora, Romi nisu dovoljno zastupljeni u rješenju. Iz tog razloga, organizacija zapošljava socijalno isključenu populaciju i bavi se problemom otpada na inovativan način (*„E sad znači kad smo uzeli Rome, meni je bilo strašno zato što na raznim start-up natjecanjima i challengima i svugdje ostalo, ja mislim da jedno 60 ili 70% riješena koja su se ticala, su bila vezana uz otpad, upcycle recycle, a nigdje nema Roma...“<sup>5</sup>; „I onda je tu pitanje pristupa socijalnog kapitala i očekivanja koje Romi imaju od samih sebe i i koju vrstu posla uopće mogu dobit..“<sup>5</sup>; „Znači.. kako možemo ono što su loše stvari života u našoj zajednici, preokrenuti u kapital za pokretanje posla“<sup>5</sup>). U dvije organizacije, društvena poduzeća nastala su kao odgovor na potrebu dodatnog koraka u resocijalizaciji. Organizatori su prepoznali potrebu dodatne podrške bivšim ovisnicima kroz rad u terapijskoj zajednici te su osnovali stambene zajednice u kojima borave, a nakon toga socijalne zadruge koje će zapošljavati bivše ovisnike (*„Imali smo jako puno recidiva i di se ne bi čak htjeli vratiti ponovno. I kad smo razgovarali s osobama u recidivu, proveli smo neka istraživanja, većinom je to bilo.. hmm.. završili bi rehabilitaciju i kada bi se morali ponovno reintegrirati, teško su dolazili do poslova.. neki bi čak naveli da su našli poslove.. to su neki niže plaćeni ili ponižavajući itd., ali najčešće ne bi našli posao i vraćali bi se u staru okolinu i nekim starim navikama, kriminalnim navikama i krenuli bi u recidiv“<sup>1</sup>*). Međutim, u jednoj od navedenih zadruga, zbog potrebe zadovoljavanja tržišta i poslovanja, morali su otvoriti mjesta i za druge ranjive skupine. Takvo iskustvo ima i treća zadruga koja zapošljava, osim skupina koje su u fokusu ovog rada, i osobe s drugim teškoćama (osobe s invaliditetom ili druge teško zapošljive skupine). Njihova iskustva opisana su kodom potreba za radnom snagom (*„Sredinom 2016, počela je stizati fina količina robe i trebala nam je radna snaga, ne... onda smo stupili u kontakt s probacijskim uredom Ministarstva pravosuđa i njima je to super fora izgledalo i mi smo vrlo brzo krenuli,“<sup>4</sup> „ S vremenom smo počeli zapošljavati druge socijalne skupine. Znači potreba je bila takva da ako bi nam naši svi dali otkaz.. jednom smo i tražili zapošljavanje bivših ovisnika, znači da nije samo iz Cenacola, na burzi rada i nitko se nije javio. I onda smo počeli zapošljavati žene koje su starije od 50 godina. To se sad sve mijenjalo“<sup>1</sup>*).*

Druga kategorija odnosi se na **kreiranje uvjeta rada**. Sudionici istraživanja ističu kako su usmjereni na društveno odgovorno poslovanje. Prvi kod opisuje humane uvjete rada. To znači da u radu nema prisile, neplaćenog prekovremenog rada ili generalno nekvalitetne radne okoline („*Nema tamo prisile, da se rade prekovremeni, da se rade subote ili nešto*“<sup>1</sup>; „*Oni dobivaju određene postotke, bonuse i nagrade...*“<sup>1</sup>). Još jedno od načela kojeg se drže u poslovanju je i demokratičnost i transparentnost. Svi zaposlenici sudjeluju u radu i odlukama poduzeća te su svi podaci dostupni svim zaposlenicima. Ovom praksom pokazuju da nema zadovoljavanja interesa pojedinca, posebno poslodavca, već sva dobit ide u reinvestiranje, što i je cilj društvenog poduzetništva („*Oni to razumiju, znaju u kakvoj smo poziciji, nema tu nikakvih tajni. Sve je jasno i transparentno. Znači svi imaju uvid u financije, svi znaju koliko zarađujemo i u šta ulažemo*“<sup>3</sup>). Nadalje, da bi se određene teško zapošljive skupine zaposlile nužno je čak izmijeniti postojeća pravila postojanja. Tako jedan organizator opisuje kako je u kreiranju uvjeta poslovanja, kojima omogućuju rad pojedincima, doživio ustupak formalnih institucija koje su dopustile da turističke ture vode pojedinci bez službenih certifikata. To se može opisati kroz kod mijenjanje dosadašnjih pravila poslovanja kako bi se osobe (bez određenih formalnih uvjeta koji postoje) mogle zaposliti („*Te turističke ture, oni još uvijek nemaju certifikate za turiste, a Ministarstvo turizma nam je izdalo rješenje da oni to mogu raditi. Dakle oni mogu voditi turističke ture u gradu Zagrebu, što je opet velika stvar i napokon neki ustupak od strane neke državne administracije*“<sup>3</sup>).

Iduća kategorija koja opisuje iskustvo zapošljavanja vezana je za opis **poslovanja društvenog poduzeća**. Primarni cilj društvenih poduzeća za radnu integraciju je zapošljavanje socijalno ranjivih skupina društva. Međutim, kako bi ostvarili održivost važno je da su jednako tako usmjereni na tržišno poslovanje, što opisuje kod usporedna usmjerenost na tržište i na ostvarivanje društvenog cilja („*Mi smo poduzeće. Profitni ili neprofitni, tržište je... na kraju krajeva, kupac neće pitat koga ti zapošljavaš nego će te pitat kvalitetu i cijenu tog proizvoda*“<sup>4</sup>; „*Znači dovoljno je teško opstat na tržištu općenito, a kamoli to raditi društveno odgovorno, jer to košta*“<sup>5</sup>). Također, za ostvarivanje svih ciljeva poslovanja, potrebno je ulaganje puno resursa u osposobljavanje za rad. Osposobljavanje je usmjereno na školovanje i učenje specifičnih radnih vještina za pojedina radna mjesta. No, sudionici opisuju procese dugotrajnosti osposobljavanja i nestabilnosti zadržavanja zaposlenika na pojedinom radnom mjestu. Posebno je otežavajuće ako osoba da otkaz nakon osposobljavanja, čime se gube vrijedni resursi u poslovanju („*A ti na nekoga trošiš godinu, dve i učiš da bude administrator, nekoga učiš da bude 3D modelator i ulažeš u njega i sad kad to trebaš dobit natrag i ako ta*

osoba ode i nađe drugi posao“<sup>1</sup>; „Čovjek mora puno energije uložiti da bi nekog.. nekog vratio u to nešto što je nama normalno“<sup>3</sup>). Iz svih navedenih razloga organizatori smatraju da im je nužna jača podrška na državnoj razini. Podrška im je potrebna u obliku subvencija („Kad bi država takvim poduzećima koja zaista rade, ne samo za ljude, nego i za planetu dobro, a plus ti zapošljava ljude koji znaš da ne bi nigdje vjerojatno zaposlio.. pa daj mu pomozi nekakvom subvencijom u tome“<sup>4</sup>), poreznih rasterećenja („Možda bi se uvelo u poreznom sustavu da se plaćaju manji doprinosi ili nešto.. ili da se smanji porez na dobit“<sup>1</sup>), ali i jasnijih okvira djelovanja društvenog poduzetništva („Uopće nepostojanje te teme, općenito u politici, a drugo je ono što proilazi poslije iz toga... Znači nepostojanje strategija, itd.“<sup>5</sup>) jer konstantno ulaganje u zaposlenike iziskuje dodatne troškove koje često ne mogu kroz prodaju svojih usluga ili proizvoda nadoknaditi. Gotovo svi intervjuirani organizatori poduzeća govore o važnosti povezivanja s drugim organizacijama kao podršci u djelovanju. Povezivanje se ostvaruje: na razini pravnih osoba koje daju svoje usluge i time podržavaju rad poduzeća („povezali smo se s jako puno velikih pravnih osoba i subjekata i čak bi mogli reći... koji podržavaju i na jedan način ulažu u nas“<sup>1</sup>), na razini institucija i agencija koje pružaju podršku u radu sa zaposlenicima („Suradnju.. odličnu bi rekla sa... sa Centrom za profesionalnu rehabilitaciju koji su zaista tu za nas. I ta probacija je dosta dobra, tako da u tom segmentu da.. imamo kvalitetne suradnje“<sup>4</sup>), te povezivanje s drugim društvenim poduzećima i civilnim sektorom („Ono što je super ti je ta nekakva mreža.. ja sad radim na... Cehu...društvenih poduzetnika, to je nekakva mreža i međusobna podrška koja postoji“<sup>5</sup>).

Zadnja kategorija opisuje **odnose s javnošću**. Zaposlenici u društvenim poduzećima, svojim se radom izlažu javnosti koja često ne prepoznaje njihove teškoće, potrebe i kvalitete. Društvena poduzeća, osim što rade na ostvarivanju potencijala zaposlenika i stvaranju financijske održivosti, usporedno moraju raditi na senzibilizaciji javnosti. Svojim pozitivnim primjerom i iskustvom mijenjaju/pokušavaju promijeniti percepciju javnosti o osobama s različitim teškoćama („Mislim da smo kroz tu djelatnost... da smo nekako senzibilizirali javnost i da su ljudi shvatili da nisu to neki prljavi, ružni, zli ljudi, nego sasvim normalni ljudi s jednim problemom više, koji je sada riješen.“<sup>3</sup>). Međutim, stigmatizacija zaposlenika utječe na poslovanje. Sudionici intervjua imaju dojam da kupci smatraju da je kvaliteta proizvoda niža ako su ga radili bivši ovisnici, što posljedično nekada ima utjecaja na pad prodaje. Također, rehabilitirani ovisnici doživljaju etiketiranje i iz tog razloga žele prikazati što rade, a ne tko su. Iz navedenih razloga u promociji poslovanja poslodavci više ne koriste pojam „bivši ovisnici“ („Tu je još uvijek ta stigmatizacija bivših ovisnika. Ljudi čak ne žele kupiti ili misle da mora..



zato što su radili bivši ovisnici, da to nisu dovoljno kvalitetni proizvodi i da mora biti jeftinije“<sup>1</sup>; „...Trgovački se pokazalo loše, ali čak naši sami korisnici su izjavili da ne žele da... da ne žele da se govori bivši ovisnici“<sup>1</sup>).

## 8.2 Ograničenja zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima

Tema „Ograničenja zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima“ opisana je kroz 3 kategorije i 10 kodova.

Tablica 2 Kategorije i kodovi teme Ograničenja zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima

Kategorije	Kodovi
Briga o mentalnom zdravlju i osposobljavanju za rad	Konstantna briga o mentalnom zdravlju
	Nedostatak resursa za osiguravanje podrške zaposlenicima
Teškoće u radnom angažmanu zaposlenika	Nemogućnost rada pod pritiskom koji je nužan za zadovoljavanje tržišta
	Visoka složenost posla u odnosu na njihovo psihosocijalno stanje
	Manjak specifičnih kompetencija zaposlenika ograničava rad unatoč ulaganju
	Neodgovornost zaposlenika u poslu
	Nepoštivanje pravila organizacije
	Nestabilna radna snaga
Teškoće u zasnivanju i zadržavanju radnog odnosa	Nedostatak nužnih formalnih uvjeta za zapošljavanja
	Teškoće u stjecanju i zadržavanju povjerenja u zaposlenike

Prva kategorija u ovoj temi odnosi se na ograničenja vezana za **brigu o mentalnom zdravlju i osposobljavanju za rad**. Organizatori napominju kako je potrebna konstanta briga o

mentalnom zdravlju zaposlenika kroz cijeli proces osposobljavanja, rada i resocijalizacije koja iziskuje puno vremena, što usporava poslovanje (*„Tako da nisu oni pasivno došli i da im kažemo: ajde sjedi i radi to, nego da su oni cijelo vrijeme u priči, ali tako trebaš cijelo vrijeme ih pratiti, biti u interakciji, jer to zahtjeva jako puno resursa“<sup>2</sup>*). Kako bi zadovoljili sve psihosocijalne potrebe svojih zaposlenika, organizatori smatraju da im nedostaje resursa u pružanju potrebne podrške. Organizator ima ulogu voditelja poslovanja i ulogu pružatelja psihosocijalne podrške zaposlenicima, što stvara teškoću u poslovanju i djelovanju poduzeća. Nedostatak resursa očituje se u manjku kompetencija organizatora za pružanje psihosocijalne podrške (*„Znači sad si zamislite kad nastane neki problem između njih.. to nisu osobe koje su educirane da bi radile s njima“<sup>4</sup>*), ali i financijskih resursa za zapošljavanje kompetentne osobe koja bi pružala psihosocijalnu podršku zaposlenicima (*„Diversity management je core posla u RoUmu, ali nije nešto što možeš igdje prijaviti ili reć.. jer ti možeš, recimo, finacirat i prodaju i marketing i proizvodnju i prijevoz i ono.. sve to, pa si ne možeš priuštiti u toj fazi još“<sup>5</sup>*).

Druga kategorija odnosi se na **teškoće u radnom angažmanu zaposlenika**. Jedna od teškoća opisana je kodom nemogućnost rada pod pritiskom koji je nužan za zadovoljavanje tržišta (*„Pa pritisak bi rekla.. ne bi čak rekla da ne mogu.. mogu.. al određeni kratak period. Sve firme kad sada rade advent i to.. sve su u pritisku, ne samo zadruga... svi rade ko ludi i za advent da bi si pokrili pola iduće godine, ali naši mogu tako radit mjesec dana“<sup>1</sup>*). Kako bi zadovoljili potrebe tržišta, zaposlenici i u tradicionalnim poduzećima osjećaju pritisak i stres, koji je u kontekstu populacije s teškoćama dodatan rizičan čimbenik. Iz tog razloga organizatori prepoznaju stres i pritisak posla kao teškoću u radu. Slično tome, drugi kod opisuje visoku složenost posla u odnosu na njihovo psihosocijalno stanje što se odnosi na teškoću zadovoljavanja nužnih radnih obveza, nasuprot mogućnosti zaposlenika. Od zaposlenika se očekuje visoka razina participacije u poslu, što stvara problem u angažmanu s obzirom da zaposlenici često dolaze s brojnim psihosocijalnim teškoćama (*„S ovim beskućnicima s kojima sad pripremamo, veliki je problem, jer oni kad drže turu, oni zapravo moraju u glavi i psihički bit u tom stadiju da su se pogledali u ogledalo, da su svjesni što im se dešava i te stvari bez ikakvog susprezanja, srama, bez ičeg, ispričat ljudima koji gledaju, odgovarat na pitanja“<sup>2</sup>*). Međutim, jedan organizator opisuje iskustvo gdje zaposlenici zapravo nemaju teškoće u angažmanu zbog svog psihosocijalnog stanja, već nedostatka specifičnih kompetencija za potrebne poslove, unatoč edukacijama koje prolaze. To se opisuje kroz kod manjak specifičnih kompetencija zaposlenika ograničava rad unatoč ulaganju (*„Ovo je specifičan posao, tako da vrlo često nemamo kompetentnih ljudi“<sup>3</sup>*; *„Mi se naravno trudimo da naučimo što više njih da rade ono što mogu*

svladati, međutim, nedostaje nam u biti ljudi koji imaju određena ta stručna znanja<sup>3</sup>). Organizatori kao teškoće navode i neodgovornost u poslu prema radnim zadacima („Problemi su.. ja bi rekla.. u neodgovornosti obavljanja zadatka. Znači u tome da se izbjegava obavljanje radnih zadataka pa su tu nekakve.. često znaju bit nekakve, ajmo reć izlike zašto nešto ne mogu<sup>4</sup>) te nepoštivanje pravila organizacija („Mi jesmo neprofitna organizacija, ali mi smo poduzeće. E sad.. poduzeće ima neke standarde. Barem bi trebalo imati, jel.. i poštivati ih, bez obzira da li ste vi volonter u tom poduzeću ili na nekakvoj praski ili odrađujete probaciju<sup>4</sup>). Nadalje, kao teškoću u angažmanu pojavljuje se i činjenica da su zaposlenici često nestabilna radna snaga. Zaposlenici sami odlaze iz organizacije ili dođe do recidivizma što otežava poslovanje („mi smo nekad u proizvodnji jako nestabilni.. znači kroz ovih 6 godina.. kroz svakih godinu, dvije godine se mijenja ekipa zaposlenika u Zadruzi.. Ili se pojavi recidiv ili sami odlaze, daju otkaz<sup>1</sup>).

Zadnja kategorija ove teme odnosi se na **teškoće u zasnivanju i zadržavanju radnog odnosa**. U ovoj kategoriji organizatori napominju nedostatak nužnih formalnih uvjeta za zapošljavanje koji se odnose na pravne i financijske teškoće. Zbog različitih životnih okolnosti, mogući zaposlenici nemaju potrebne dokumente ili imaju različite dugove, blokirane račune i neregistrirane automobile zbog čega ih nisu u mogućnosti isplatiti („Dosta je problema i s dokumentacijom. Mnogi ljudi.. koji su možda u mogućnosti da vode ture, budu vođači, nemaju osnovne elemente poput osobne karte<sup>2</sup>; „Pa najveće ograničenje definitivno postojanje.. taj problem s računima, neregistriranim autima za putne troškove<sup>5</sup>). Drugi kod odnosi se na teškoće u stjecanju i zadržavanju povjerenja u zaposlenike. Jedan organizator opisuje iskustvo pronevjere novca iz organizacije što negativno djeluje na stjecanje povjerenja u zaposlenike i zbog čega dolazi do otpuštanja zaposlenika („Otkazana je daljnja suradnja s njom... dobila je prva... odnosno, zarađivala je ekstra na nama<sup>4</sup>; „Ali to je tak.. čovjek se nauči kroz život.. ti mu pružiš ruku, a...<sup>4</sup>).

### **8.3 Potencijali od zapošljavanja za osobe s problemima u ponašanju u društvena poduzeća**

Tema Potencijali od zapošljavanja za osoba s problemima u ponašanju u društvena poduzeća opisana je kroz 4 kategorije i 16 kodova.

Tablica 3 Kategorije i kodovi teme Potencijali od zapošljavanja za osobe s problemima u ponašanju u društvena poduzeća

Kategorije	Kodovi
Podrška u resocijalizaciji i rehabilitaciji	Konstanta u rehabilitaciji i smanjeni broja recidiva
	Konstantan nadzor i praćenje rehabilitacijskog učinka
	Oснаživanje za život izvan terapijske zajednice
	Isticanje jakih strana zaposlenika
	Razumijevanje teškoća
Društveno uključivanje i interpersonalni odnosi	Stvaranje odnosa i suradnje s kolegama i zajednicom
	Međusobna podrška i pomoć
	Uz organizaciju zaposlenja, društveno uključivanje kroz slobodne aktivnosti i društveno koristan angažman
Stjecanje životnih i radnih vještina	Radne navike i radno iskustvo
	Mogućnost doškoloavanja i napredovanja
	Učenje vještine raspolaganja osobnim financijama
Osobno osnaživanje	Stjecanje osjećaja dostojanstva
	Stjecanje osjećaja vrijednosti
	Jačanje samopoštovanja i samopouzdanja
	Stjecanje osjećaja sigurnosti i stabilnost
	Financijska sigurnost

Iako se konstantna podrška zaposlenicima spominjala kao teškoća u poslovanju organizacija, u kontekstu dobrobiti za zaposlenike s problemima u ponašanju, ona je svakako potencijal. Prvu kategoriju **podrška u resocijalizaciji i rehabilitaciji** opisuju četiri koda. Organizatori prepoznaju djelovanje organizacije na ishode u rehabilitaciji kod osoba s problemima ovisnosti. Angažman u organizaciji djeluje na održavanje konstante u rehabilitaciji i smanjenje broja recidiva. Dosadašnje iskustvo zadruga koje zapošljavaju bivše ovisnike pokazuje kako nema naglih prekida u rehabilitaciji zbog bjegova te lakše prepoznaju znakove mogućeg recidiva, što prije osnivanja zadruge i stambene zajednice nije bilo moguće („Tako da smo definitivno kroz

ovo socijalno poduzetništvo, povećali učinkovitost, smanjili broj recidiva.“<sup>3</sup>). Kako bi ostvarili kvalitetnu resocijalizaciju, zaposlenicima pružaju konstantan nadzor i praćenje rehabilitacijskog učinka. Takva podrška osvaruje se na razini nadzora njihovog rada („*Ali dva mjeseca radiš kao luđak, drugi mjesec ti je odjednom nije bitna lova. Što se dogodilo? Aha.. zaradio si i onda malo fušaš s posla, ideš ranije, ideš u kladionicu ili trošiš vamo ili tamo.. to se odma prepozna*“<sup>1</sup>) i na razini konstantnog savjetovanja („*samo da rade nego imamo i stalne razgovore, individualne, gdje don Ivan, koji ima 27 godina iskustva sa bivšim ovisnicima i vodi zajednicu Cenacolo, da ima jednom tjedno razgovore s njima*“<sup>1</sup>). Upravo cijeli spektar podrške osnažuje zaposlenike za život izvan zajednice. Ovaj kod odnosi se na iskustva organizatora koji smatraju da zaposlenim bivšim ovisnicima rad u organizaciji služi kao most između rehabilitacije i potpune resocijalizacije. To znači da radom u organizaciji stječu iskustvo, zarađuju i osnažuju se za „*novi početak*“ izvan stambene zajednice („*Onda ih osnažuješ za neke druge stvari u životu.. za osnivanje obitelji, za pronalazak nekog drugog posla, za samostalni život..*“<sup>1</sup>; „*To je mnogima odskočna daska, gdje oni.. ne znam.. akumuliraju određena sredstva i da s tim sredstvima se odvaže...*“<sup>3</sup>). S obzirom da zapošljavaju različite skupine s različitim teškoćama, organizatori društvenih poduzeća prvenstveno su usmjereni na isticanje jakih strana zaposlenika te ih se konstantno potiče na njihovo ostvarivanje kroz rad. Većinom opisuju da im je pomoć u zapošljavanju određene teško zapošljive skupine bila ključna ideja u osnivanju nekog oblika društvenog poduzeća, ali da im je i nakon toga ideja bila ostvarivanje potencijala i razvoj identiteta tih pojedinaca. Napominju koje su njihove jake snage: manualnost, kreativnost, optimizam, inteligencija..., i to koriste u njihovom osnaživanju („*ono čisto od gline.. neki drugi ono digitalno, ovako ili onako.. i to su njihove snage i to želimo razvijati*“<sup>1</sup>). Zadnji kod odnosi se na organizatore koji razumiju teškoće svojih zaposlenika. Zaposlenici dolaze s različitim neugodnim iskustvima i životnim okolnostima te unatoč stigmati koja se oko njih razvija, organizatori imaju razumijevanja za njihove teškoće („*Obzirom da je čovjek zaista društveno biće i to ne može sam. Pogotovo kad toliko negativnih stvari strese, jednostavno im treba nekakva podrška i to su ljudi koji vrlo lako mogu postati i prijatelji i ljudi na koje se ti možeš osloniti, bez obzira što je ta nekakva stigma oko njih*“<sup>2</sup>).

Iduća kategorija **uključivanje u zajednicu i stvaranje interpersonalnih odnosa** opisuje mogućnosti socijalnog uključivanja zaposlenika kroz suradnju s okolinom. U interpersonalnom smislu, organizatori vide socijalne benefite za zaposlenike kroz stvaranje odnosa i suradnje s kolegama i zajednicom. Taj odnos uključuje timski rad s kolegama radi obavljanja zadataka, ali i kupcima te osobama izvan organizacije s kojima su u stalnoj komunikaciji. Jedna zadruga

zapošljava i osobe s problemima u ponašanju, ali i osobe s invaliditetom te prema iskustvu organizatora, društvena dobrobit očituje se u tome da prepoznaju teškoće drugih i imaju mogućnost rada s ljudima s kojima u drugim okolnostima ne bi („*Ti imaš komunikaciju s ljudima, tu nije samo kolektiv s kojim radiš, tu su i kupci.. ne znam.. različite.. ako idu skupljat tekstil.. ima doticaj sa cijelom okolinom*“<sup>4</sup>; „*Znači nisam samo ja u teškoj životnoj situaciji, imaju ljudi koji su teže. Radi se o međusobnoj.. timski rad se razvija između njih...*“<sup>4</sup>). Nadalje, stvara se međusobna podrška i pomoć. Organizator opisuje iskustvo u zadrugi gdje zaposlenici paze jedni na druge i pružaju podršku, posebno kada primjete promjene ponašanja koje mogu dovesti do recidiva („*Gledaju jedni na druge, paze i ako primjete da se kod nekoga događa nešto što ne bi trebalo, odnosno, ako je netko krenuo putem recidiva, vrlo brzo se reagira, a oni to primjete, alarmiraju nas koji smo uključeni u taj terapijski dio*“<sup>3</sup>). U kontekstu uključivanja u zajednicu, jedan organizator navodi kako zaposlenike ne uključuju samo u rad, već ih i društveno uključuje kroz slobodne aktivnosti i društveno koristan angažman. Angažmanom u drugim aktivnostima izvan zadruge stvaraju druga poznanstva i „šire vidike“ („*Uključeni su u volontiranja u raznim organizacijama koje su nama, bilo srodne, bilo da rade s drugim marginaliziranim skupinama, bilo da rade sa.. ne znam.. životinjama.. dečki se vrlo rado uključuju u to i na taj način dobivaju određenu podršku, upoznaju ljude, barataju sa nekim novim informacijama i na taj način mislim da ostvaruju tu socijalnu dobit*“<sup>3</sup>).

Zadnje dvije kategorije odnose se na neke direktne dobiti koje zaposlenici imaju mogućnost ostvariti radom u društvenim poduzećima. Kategorija **stjecanje životnih i radnih vještina** opisana je kroz tri koda. Zaposlenici imaju mogućnosti učenja radnih navika i mogućnost doškoloavanja i napredovanja kroz brojne edukacije i škole (*Otvorene su im sve škole..<sup>1</sup>*; „*Tako da.. osim toga, dobivaju i ta nekakva tehnička znanja, jel<sup>3</sup>*). Specifična vještina koju mogu naučiti je i vještina raspolaganja osobnim financijama. Organizatori jedne zadruge opisuju iskustvo zaposlenika koji bi vrlo brzo potrošili zarađen novac, što su prepoznali kao nedostatak znanja o upravljanju financijama. Prema njihovom iskustvu, to je vještina koju nisu razvijali u terapijskoj zajednici, a potrebna im je u resocijalizaciji. Iz tog razloga organiziraju posebne edukacije („*Bio si u rehabilitaciji, gdje nemaš novca nego se baviš na svom duhovnom planu, unutar sebe ne psihološkom i osobnom planu da ti bude bolje i sad dođeš van... jer su znali dobit plaću i u roku dan, dva potošit i kupit.. i šta ostatak mjeseca.. i kroz godine.. i onda smo u Gračanima uveli te radionice upravljanja kućnim budžetom*“<sup>1</sup>).

Zadnja kategorija opisuje mogućnosti **osobnog osnaživanja** zaposlenika. Radnim angažmanom osobama se vraća dostojanstvo, što posebno opisuju organizatori kao iskustvo

beskućnika (*„Jer stvarno, to kad vidiš da stvarno netko već neko vrijeme radi, vidiš na njemu promjenu. Ne samo fizički, da se može bolje obući, nego fakat kako netko.. kako sjaji.. to je nekako.. baš osjećaj nekakvog dostojanstva. Okej, zadovoljan sam. Evo lud sam evo.. za kikirikijem. Otići ću, kupit ću si, dve kutije kikirikija.. tako neki.. mali guštevci, što te čine čovjekom“<sup>2</sup>*). Kroz rad zaposlenici dobivaju osjećaj vrijednosti (*„...mislim da je taj osjećaj korisnosti i da napokon pridonose nečemu“<sup>3</sup>*) i razvijaju samopoštovanje i samopouzdanje (*„Poprilično sam sigurna da im to jako djeluje na samopouzdanje“<sup>4</sup>*; *„to su..mislim da su to zaista za njih ogromne stvari gdje mogu naučiti radne navike i nekakvo poštivanje drugih, poštivanje sebe“<sup>4</sup>*). Nadalje, zaposlenici stječu i osjećaj sigurnosti i stabilnosti. Znaju da nisu sami (*„Kako oni kažu. u povjerenju su, stekli su da će to biti sigurnost, stabilnost.. da neće ostat sami“<sup>1</sup>* ; *„Ako ćemo recimo uzet, ne znam, zatvorenike ili ajmoreć, čak mi padaju na pamet beskućnici.. on dobiva jednu sigurnost“<sup>4</sup>*). Naposljetku, zaposlenici radom zarađuju za život i time stvaraju financijsku sigurnost (*„Kažem.. zato dobivaju tu nekakvu financijsku satisfakciju i onda te novce koje zarade mogu usmjeriti na neke svoje potrebe“<sup>3</sup>*).

## 9 Rasprava

Ovim istraživanjem otvorili su se i opisali neki važni čimbenici za djelovanje društvenih poduzeća koji zapošljavaju osobe s problemima u ponašanju. Za početak, opisano je iskustvo organizatora društvenih poduzeća u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju. Uključena društvena poduzeća razlikuju se u svom radu, djelovanju, načinu poslovanja, pa i prema iskustvima zapošljavanja. Kao odgovor na pitanje kako to da baš zapošljavaju tu populaciju razvila su se tri odgovora. Jedan organizator prepoznao je potencijal romske populacija u rješavanju problema otpada, a drugi potencijale beskućnika u organiziranju inovativnih turističkih tura. Gotovo sve definicije društvenog poduzetništva kao jednu od glavnih komponenta spominju socijalnu inovativnost (Paredo i McLean, 2006, prema Baturina, 2013; Yunus, 2009, prema Vidović, 2012; Hulgard 2010, prema Baturina 2013), što ovi projekti svakako zadovoljavaju. Nadalje, dva poduzeća prepoznala su mogućnosti društvenog poduzetništva kao poseban korak u resocijalizaciji nakon terapijske zajednice, čime pokušavaju zadovoljiti psihosocijalne i egzistencijalne potrebe svojih korisnika u socijalnom uključivanju. Treći odgovor pokazuje širok raspon djelovanja poduzeća za radnu integraciju koji zapošljavaju/uključuju različite skupine s različitim teškoćama. U dva se poduzeća ne usmjeravaju nužno na pojedninu skupinu, već se vode potrebom za radnom snagom u poslovanju. Međutim i dalje zaposlena osoba mora biti u nekom riziku socijalne isključenosti.

Uvjeti rada u društvenim poduzećima koji su uključeni u istraživanje usmjereni su na već spomenuta načela društvenog poduzetništva: društveno odgovorno poslovanje i demokratičnost (Medić, 2012). Ove odrednice važne su u kontekstu populacije s kojom rade jer zadovoljavanjem humanih uvjeta rada, zaposlenici imaju mogućnost izgrađivati svoje radno iskustvo u prosocijalnom okruženju. Demokratičnost, kao važno načelo društvenog poduzetništva, omogućuje zaposlenicima sudjelovanje u odlukama i praćenju procesa, čime zaposlenici postaju aktivni sudionici svoga rada. U kontekstu poslovanja, primjećuje se usmjerenost na: postizanje društvenog cilja, postizanje održivosti tržišnim poslovanjem te odnose s javnošću. Dees (1998) je opisao teškoću društvenih poduzeća u generiranju društvene vrijednosti, gdje napominje kako je teško odrediti stvara li poduzetnik dovoljnu količinu vrijednosti koja bi opravdala resurse koje je koristio u procesu stvaranja vrijednosti. Upravo se taj problem pojavljuje i kod organizatora. Kako bi osposobili osobu za rad, potrebno je puno ulaganja u obrazovanje i osposobljavanje. U tradicionalnim poduzećima većinom se zapošljavaju osobe s prethodnim iskustvima i znanjima. U društvenim poduzećima koja nude podršku u resocijalizaciji, taj proces uključuje stručno osposobljavanje, podršku u



resocijalizaciji i konkretno obavljanje posla, što je iznimno puno resursa. Uz to, ako osoba koju osposobe za rad brzo izađe iz organizacije (npr. zbog recidiva, bijega ili otkaza), organizacija doživljava gubitak u poslovanju. Međutim, za zaposlenika su dobivena znanja i iskustva svakako dobit. Bez uspješnog poslovanja nema resursa za ostvarivanje cilja, a glavna je teškoća upravo ostvarivati uspješno poslovanje. Iz tog razloga, ispitanici govore o potrebnoj podršci na državnoj razini koja bi trebala prepoznati potrebe društvenih poduzeća i njihovu ulogu u resocijalizaciji društveno isključenih pojedinaca i ostalih društvenih ciljeva koje ostvaruju. Formalna bi podrška trebala biti usmjerena na financijsku pomoć, ali i na stvaranje jasnijih okvira djelovanja društvenog poduzetništva. Gotovo sva poduzeća imaju iskustvo povezivanja s drugim organizacijama. Upravo ta povezanost važan je izvor podrške u poslovanju i u radu sa zaposlenicima. Povezivanje je izvor socijalnog kapitala koji je važan element društvenog poduzetništva, posebice na razini lokalnih zajednica (Mair i Marti, 2006). Javnost često ne prepoznaje potrebe i teškoće populacije te zaposlenici doživljavaju stigmatizaciju (Sumnall i Brotherhood, 2012, prema Frleta i Babić, 2017). Upravo zbog toga, odnosi s javnošću pokazali su se kao „dodatan posao“ u poslovanjima organizacije. Prepoznaju se dva smjera djelovanja: izlaganjem i edukacijom javnosti rade na senzibilizaciji javnosti ili, s druge strane, moraju mijenjati uvjete promocije kako bi zaštitili svoje zaposlenike. Djelovanjem pokušavaju prikazati što rade, a ne tko radi. Time svoje zaposlenike ne izlažu neugodnim iskustvima.

Iduća prepoznata tema koja opisuje ograničenja u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju može se opisati kroz: teškoće u pružanju podrške, teškoće u angažmanu zaposlenika i teškoće zapošljavanja/zadržavanja zaposlenja. Prva teškoća usmjerena je na konstantnu podršku koju organizatori moraju pružiti zaposlenicima i manjak resursa za zadovoljavanje te potrebe. U ovom slučaju radi se o nemogućnosti balansiranja uloge organizatora poslovanja i uloge pružitelja konstantne pažnje i podrške zaposlenicima. Kako bi im tu podršku pružili, organizatori prepoznaju manjak kompetencija u radu s osobama s problemima u ponašanju, a posljedično i manjak resursa za zapošljavanje kompetentne osobe na tu poziciju. Kada sumiramo teškoće koje smo u uvodnom dijelu naveli, prepoznajemo da osobe s različitim psihosocijalnim problemima u ponašanju mogu dijeliti slične teškoće: niži stupanj obrazovanja, nerazvijene radne navike, probleme mentalnog zdravlja, probleme ovisnosti zbog čega može doći do smanjene radne produktivnosti, problema sa zakonom, itd. (Piehl, 2003; Busch-Geertsema i sur, 2010; Frleta i Babić, 2017). Gledano iz perspektive tretmana, posttretmana i rehabilitacije potrebno je jako puno rada i podrške u ostvarivanju rehabilitacijskih i resocijalizacijskih ciljeva. U kontekstu društvenih poduzeća koja pružaju zaposlenje osobama s različitim problemima i

paralelno rade na tržištu, ovo zasigurno stvara ograničenje. U poduzećima koja su organizirala poslovanje kao dodatan korak u resocijalizaciji svojih, već postojećih, korisnika (osoba s problemima ovisnosti) te posjeduju resurse potrebne za pruženje podrške (znanja i iskustva u radu s osobama s problemima ovisnosti), konstantna podrška postaje potencijal za populaciju s kojom rade. To će biti dodatno pojašnjeno kroz iduću temu. Nadalje, kao ograničenje se spominju različite teškoće u angažmanu zaposlenika (neodgovornost u poslovanju, nepoštivanje pravila, nemogućnost rada pod pritiskom, nagli prestanci suradnje...) koje mogu biti posljedica već spomenutih teškoća s kojima dolaze zaposlenici. Sve navedeno stvara ograničenja u poslovanju, a također zahtjevaju intervenciju i podršku organizatora. Prilikom zapošljavanja, ispitanici prepoznaju organizacijsku teškoću u kontekstu mogućnosti formalnog zapošljavanja jer potencijalni zaposlenici nemaju potrebne dokumente ili račune za isplatu plaća, zbog čega traže alternativne mogućnosti. Prema svim navedenim podacima, kao glavno ograničenje prepoznaje se potreba za usporednim radom na zadovoljavanju podrške zaposlenicima i radu na održavanju uspješnog poslovanja.

Zadnja opisana tema odnosi se na potencijale zapošljavanja za osobe s problemima u ponašanju. Organizatori su opisali brojne kvalitete koje vide u zaposlenicima i dobrobiti koje zaposlenici ostvaruju. Kao što je opisano, konstantna podrška u resocijalizaciji i rehabilitaciji predstavlja jedan od vodećih potencijala. Organizatori društvenih poduzeća koji rade s bivšim ovisnicima govore kako su njihovim uključivanjem u angažman zadruge i stambene zajednice smanjili broj recidiva. To su ostvarili kontinuiranim nadzorom i praćenjem rehabilitacijskog učinka kroz rad. Znanjem i iskustvom kojeg imaju, prate ponašanja zaposlenika te mogu lakše reagirati ako primjete rizična ponašanja. Za njihove zaposlenike, organizacija skuži kao most između rehabilitacije i potpune resocijalizacije. Frleta i Babić (2017) su došli do istog zaključka analizirajući WISE poduzeća za integraciju rehabilitiranih ovisnika u Europi. Usprkos teškoćama s kojima zaposlenici dolaze, gotovo svi organizatori imenovali su kvalitete koje prepoznaju kod svojih zaposlenika. Spominju njihovu inteligenciju, kreativnost, manualnost, optimizam, itd. Svim poduzećima cilj je zapošljavanje socijalno ugrožene populacije, a nakon zapošljavanja, u cilju izgradnje njihovih identiteta i pomoći u resocijalizaciji, usmjeravaju se na njihove potencijale i kvalitete.

Osim radnog angažmana i direktne podrške koju dobivaju od organizatora, sudinici prepoznaju i interpersonalne dobiti za zaposlenike. Svojim angažmanom imaju mogućnost razvijati osjećaj zajedništva i suradnje te su u stalnoj komunikaciji s kolegama i zajednicom. Posebno je važno iskustvo organizatora koji naglašava međusobnu podršku zaposlenika koji mogu reagirati na

neke promjene ponašanja svojih kolega. Nadalje, u slučaju jednog organizatora, zaposlenici imaju mogućnost direktno se uključiti u lokalnu zajednicu kroz slobodne aktivnosti i društveno koristan angažman. Ove mogućnosti su važne jer na taj način zaposlenici izgrađuju socijalni kapital i veze sa zajednicom. Isto smatraju i Cosgrove i O'Neill (2011) koji govore kako društvena poduzeća za radnu integraciju stvaraju dobru okolinu za razvoj upravo ovih čimbenika kod svojih zaposlenika. U uvodu je već opisano kako se resocijalizacija ne postiže samo radom, već pozitivnom radnom klimom, jasnom strukturom u organizaciji i stvaranjem pozitivnih društvenih odnosa (Piehl, 2003). Ove riječi opisuju mogućnosti društvenih poduzeća u stvaranju dobrobiti za svoje zaposlenike, a njih potvrđuju i iskustva organizatora uključenih u ovo istraživanje.

U zadnje dvije kategorije opisane su mogućnosti razvijanja životnih i radnih vještina, ali i mogućnosti osobnog osnaživanja. Organizatori opisuju mogućnost školovanja i dobivanja specifičnih znanja, stjecanje radnih navika i učenje nekih životnih vještina, konkretno, učenje upravljanja osobnim financijama. Slična iskustva društvenih poduzeća opisuju i Devister i suradnici (2004, prema Marinković i sur., 2017) koji naglašavaju njihovu podršku u razvoju radnih vještina i kompetencija te ostvarivanju ekonomske samostalnosti svojih zaposlenika. Već je spomenuto kako organizatori navode brojne kvalitete s kojima zaposlenici dolaze i u čemu ih osnažuju. S druge strane, organizatori navode i neke dobrobiti koje zaposlenici ostvaruju tijekom rada u kontekstu osobnog osnaživanja. Prije svega, zaposlenici znaju da nisu sami i u okvirima zajednice i organizacije stvaraju osjećaj sigurnosti i stabilnosti. Zaposlenici dobivaju osjećaj dostojanstva kroz osnaživanje za rad i posljedično kroz financijsku sigurnost koju dobivaju. Nadalje, dobivaju osjećaj vrijednosti znajući da pridonose nečemu. Povezano s time, razvijaju osjećaj samopouzdanja i samopoštovanja.

Cjelokupno iskustvo ispitanih organizatora društvenih poduzeća usmjereno je na određene teškoće, ali i mogućnosti i potencijale koje i sami smatraju da njihovo djelovanje ima za zaposlenike s različitim teškoćama. Društvena poduzeća za radnu integraciju kao primarni cilj imaju osposobiti i zaposliti društveno isključene pojedince te je cijelo djelovanje usmjereno na upravo taj cilj. Kada to iskustvo povežemo s dobrobitima i mogućnostima koje rad i zaposlenje stvara za osobe s problemima u ponašanju, opisane u uvodu, društveno

poduzetništvo za radnu integraciju ima veliki potencijal u resocijalizaciji i rehabilitaciji svojih zaposlenika s različitim problemima u ponašanju. Ograničenja koje ispitanici navode stvaraju

prostor za jaču formalnu podršku, bolju edukaciju organizatora i generalno stvaranje poticajnije klime za razvoj novih, inovativnih rješenja u okviru društvenopoduzetničkih mogućnosti.

## 10 Zaključak

Djelovanje društvenih poduzeća je široko te ne postoji jedinstvena definicija koja bi opisala društveno poduzetništvo. Međutim, neki elementi su zajednički: stvaranje društvene vrijednosti, inovativnost i održivost kroz ekonomske aktivnosti. Jedna od mogućih društvenih vrijednosti koja je obuhvaćena djelovanjem društvenih poduzeća je i smanjenje društvene isključenosti.

Društvena se isključenost definira kao nepotpuni pristup pravima građanskog statusa te je povezana s brojnim nemogućnostima u okviru djelovanja pojedinca (Hrvatska enciklopedija, 2020). Radna integracija jedan je ključnih čimbenika resocijalizacije osoba s različitim problemima u ponašanju i to ne samo u kontekstu financijske sigurnosti već i drugih osobnih dobitaka. U uvodu je opisano kako rad djeluje na smanjenje rediva kod bivših osuđenika ili osoba s problemima ovisnosti, te kako zapošljavanje utječe na brojne promjene u funkcioniranju pojedinca (Piehl, 2003; Walton i Hall, 2016; Jukić i Sabljo, 2017). Kako bi potaknuli zapošljavanje, javne institucije nude brojne usluge, čija učinkovitost ovisi o kojoj se populaciji radi i koliko je program resocijalizacije sveobuhvatan.

WISE oblici poduzeća jedna su od mogućnosti, međutim, njihov učinak nije dovoljno istražen u kontekstu dobrobiti za same zaposlenike, osobito za zaposlenike s određenim problemima u ponašanju (Cosgrove i O'Neill, 2011). Ovaj je rad pojasnio pojam i djelovanje društvenog poduzetništva, a njegov istraživački dio prikazao je iskustva društvenih poduzetnika koji u svoje djelatnosti uključuju osobe s problemima u ponašanju.

Njihovo iskustvo usmjereno je na mogućnosti koje oni ostvaruju za svoje zaposlenike, ali i ograničenja u poslovanju i djelovanju. Iz tog razloga, iduća istraživanja trebala bi biti usmjerena na stvaranje šire slike djelovanja društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba s problemima u ponašanju u kontekstu ostalih pravnih i organizacijskih teškoća, djelovanja na tržištu, poduzetničkih kompetencija, itd. Nadalje, bilo bi zanimljivo vidjeti perspektivu zaposlenika i način na koji oni doživljavaju svoje zaposlenje u društvenih poduzećima.

U uvodnom su dijelu prikazane resocijalizacijske mogućnosti za osobe s problemima u ponašanju u zajednici te javne službe koje daju podršku. Društveno poduzetničke djelatnosti u tom su kontekstu vrlo malo zastupljene. S obzirom na mogućnosti koje imaju, takva vrsta podrške trebala bi jaču promociju i podršku formalnih institucija. Iz tog razloga, ovaj rad može potaknuti druga istraživanja o mogućnosti društvenopoduzetničkih djelatnosti u cilju njihove

veće formalne zastupljenosti. Ovaj rad može biti isvojevrsni putokaz organizacijama koje kreću u smjeru društvenog poduzetništva s ciljem zapošljavanja neke rizične skupine, jer direktnim iskustvom društvenih poduzetnika, opisuje teškoće i potencijale WISE oblika društvenih poduzeća.

Djelatnosti unutar društvenog poduzetništva mogu biti inovativne te kreirane prema potrebama i mogućnostima korisnika, unutar postojećih okvira ili kroz novi okvir djelovanja (npr. osnivanje udruga, poduzeća i slično), stoga ovaj rad može otvoriti novi prostor u socijalnopedagoškoj profesiji, u kontekstu novih mogućnosti resocijalizacije i podrške korisnicima.

## 11 Literatura

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1). 1-22.

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

Bodor, D. (2018). Usporedba psihosocijalnog funkcioniranja osoba koje se liječe zbog ovisnosti o kockanju i alkoholu. *Doktorska disertacija*. Zagreb: Stomatološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). 77-101.

Cosgrove, F., O'Neill, M. (2011). *The Impact of Social Enterprise on Reducing Re-offending*. School of Applied Social Sciences, Durham University.

Dees, J. G. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship", Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.

Defourny, J., Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3). 231–242.

Držić, P., Mrdeža, I. (2016). Zapošljavanje beskućnika. CARANEO – Centar za razvoj neprofitnih organizacija. Posjećeno 21.8.2020. [chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdm/adadm/http://ceraneo.hr/wp-content/uploads/2016/11/Publikacija-Zapo%20ljavanje-besku%20nika-2016.-CERANEO.pdf](http://ceraneo.hr/wp-content/uploads/2016/11/Publikacija-Zapo%20ljavanje-besku%20nika-2016.-CERANEO.pdf)

Đurin, I. (2017). Opći programi tretmana – Rad i izobrazba u funkciji rehabilitacije. *Diplomski rad*. Edukacijski- rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Frleta, A. i Babić, Z. (2018). Usporedna analiza programa socijalnog poduzetništva kao mobilizatora zapošljavanja rehabilitiranih ovisnika u Hrvatskoj i zemljama Europske unije. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 54 (1). 103-122.

Gjeri Robić, N. (2015). Dvadeset godina beskućništva u Hrvatskoj (1991- 2011.) te mogućnosti za istraživanja povijesti beskućništva. *Revija za socijalnu politiku*, 24 (2). 219-237.

Glavina Petričević, S., Petričević, T. (2012). Mjerenje društvenog utjecaja. *Poduzetništvo u službi zajednice*. Zbornik radova o duštvenom poduzetništvu, 21-26. Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.

Goldstein, J. A., Hazy, J. K., Silberstang, J. (2009). Complexity Science and Social Entrepreneurship: Adding Social Value Through Systems Thinking. LitchfieldPark: 306 ISCE Publishing.

Hrvatski zavod za zapošljavanje (2018). Mjere aktivne politike zapošljavanja iz nadležnosti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Uvjeti i načini korištenje sredstava za provođenje mjera u 2019. godini. Posjećeno 15.8.2020. <http://mjere.hr/admin/wp-content/uploads/2020/03/uvjeti-i-na%C4%8Dini-kori%C5%A1tenja-sredstava-za-provo%C4%91enja-mjera-u-2019.-godini.pdf>

Igrec, A. (2014). Društveno poduzetništvo kao globalni fenomen razvoja. Završni rad. Menadžment turizma i sporta Međimurskog veleučilišta u Čakovcu.

Ivandić Zimić, J. (2019). Zlouporaba sredstava ovisnosti kod romskih zajednica u Međimurskoj županiji. Završno izvješće. Hrvatski zavod za javno zdravstvo. Posjećeno 3.9.2020. <chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/01/IZVJESCE-o-istrazivanju-Romi-FINAL.pdf>

Jukić, R., Sabljo, M. (2017). Penološka andragogija – Zatvorski tretman i mogućnosti reocijalizacije zatvorenika. Andragoški glasnik, 21 (1-2 (36)). 27-36.

Koller-Trbović, N., Miroslavljević, A., Jeđud Borić, I. (2017). Procjena potreba djece i mladih s problemima u ponašanju – konceptualne i metodičke odrednice. Zagreb: Ured UNICEF-a za Hrvatsku.

Lešić, D. (2015). Neprofitne udruge kao nositelji razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 5 (2). 83-95.

Mair, J., Marti, I. (2006.): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. Journal of World Business.41. 36-44

Maloić, S. (2016). Značaj suradnje probacijskog i zatvorskog sustava u prevenciji kriminalnog povrata. Kriminologija i socijalna integracija. 23 (1). 129-156.

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

Martin, L. R., Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Spring, 28-39.

Mataija, A. (2014). Zapošljavanje zatvorenika i socijalna reintegracija. Studentski rad. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Matokanović Džimbeg, M. (2015). O modelima financiranja socijalnih usluga u Republici Hrvatskoj. Informator.hr. Posjećeno 2.9.2020. <https://informator.hr/strucni-clanci/o-modelima-financiranja-socijalnih-usluga-u-republici-hrvatskoj>



Medić, M. (2012). Ključna načela društvenog poduzetništva. Poduzetništvo u službi zajednice. Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, 21-26. Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.

Ministarstvo pravosuđa (2018). Izvješće o radu probacijske službe za 2017. godinu. Posjećeno 18.8.2020.

[https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Probacija/Godi%C5%A1nja%20izvje%C5%A1%C4%87a/Izvjesce\\_probacija\\_2017.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Probacija/Godi%C5%A1nja%20izvje%C5%A1%C4%87a/Izvjesce_probacija_2017.pdf)

Ministarstvo pravosuđa i uprave (2020). O radu za opće dobro. Posjećeno 18.8.2020. <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=14681&url=print>

Mirosavljević, A. (2015): Izvansudska nagodba- perspektiva oštećenika i mladih u sukobu sa zakonom. Doktorska disertacija. Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada Sveučilišta u Zagrebu.

Noya, A. (2006.). What is Social Entrepreneurship? Prezentacija s konferencije "Emerging Models of Social Entrepreneurship: Possible Paths for Social Enterprise Development in Central East and South East Europe", Zagreb, dostupno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/8/26/37508561.pdf>

O'Connor, P., Meinhard, A. (2014). Work Integration Social Enterprises (WISEs): Their Potential Contribution to Labour Market (Re-)Integration of At Risk Populations. Working Paper Series. Toronto: Centre for Voluntary Sector Studies.

Peretić, M. (2019). Život nakon zatvora u Hrvatskoj. Portal 100posto. Posjećeno 14.8.2020. <https://100posto.jutarnji.hr/news/u-zatvoru-imaju-svoj-kodeks-ponasanja-i-nema-druzanja-a-svi-imaju-isti-strah-nakon-izlaska-znas-li-koliko-je-to-teska-ovisnost-ja-sam-kockao-ubio-sam-covjeka-i-isao-sam-opet-kockati>

Petričević, T. (2012). O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu. Poduzetništvo u službi zajednice. Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, 11-21. Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.

Piehl, A. (2003). Crime, Work and Reentry. The Urban Institute Reentry Discussion Paper. New York University Law School.

Rutenfrans-Stupar, M., Van Der Plas, B., Den Haan, R., Van Regenmortel, T. i Schalk, R. (2019). How is participation related to well-being of homeless people? An explorative qualitative study in a Dutch homeless shelter facility. *Journal of Social Distress and the Homeless*. 28 (1). 44-55.

Shaheen, G., Rio, J. (2007). Recognizing Work as a Priority in Preventing or Ending Homelessness. *The Journal of Primary Prevention*. 28. 341-358.

Sohel, H., Ismail, K. (2016). Social Entrepreneurship- A Critical Review. *International Journal of Human Potential Development*. 5 (1). 5-13.

Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A., Pućak, J. (2016). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene. *Revija za sociologiju*, 46, 3, 271-295.

Šporer, Ž. (2004). Koncept društvene isključenosti. *Društvena istraživanja*, 13 (1-2 (69-70)), 171-193.

Šućur, Z. (2004). Pojam i tipologija društvenih devijacija: sociološka perspektiva. U: Bašić, J., Koller-Trbović, N., Uzelac, S. (ur.). *Poremećaji u ponašanju i rizična ponašanja: Pristupi i pojmovna određenja*. Zagreb: Edukacijsko- rehabilitacijski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.

Šućur, Z. (2004). Socijalna isključenost: pojam, pristupi i operacionalizacija. *Revija za sociologiju*, 35 (1-2), 45-60.

Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 35-43.

Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina (2012). Nacionalna strategija za uključivanje Roma, za razdoblje od 2013. do 2020. godine. prijedlog. Posjećeno 13.8.2020. <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/Nacionalna%20strategija%20za%20uklju%C4%8Divanje%20Roma%202013-2020.pdf>

Ured za suzbijanje zlouporabe droga (2017). Projekt resocijalizacije ovisnika o drogama. Posjećeno 21.8.2020. <https://drogeiovisnosti.gov.hr/projekt-resocijalizacije-novo/851>

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

Vlada Republike Hrvatske (2003). Nacionalni program za Rome. Pristupljeno 13.8.2020. [http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20\(popis%201\)/057%20Nacionalni%20program%20za%20Rome%202003.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20(popis%201)/057%20Nacionalni%20program%20za%20Rome%202003.pdf)

Vlada Republike Hrvatske (2012). Nacionalna strategija suzbijanja zlouporabe droga u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2012. do 2017. godine.

Vlada Republike Hrvatske (2014). Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj (2014.-2020.).

Vlada Republike Hrvatske (2015). Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine.

Vojvodić, I., Šimić Banović, R. (2019). Analiza socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj s komparativnim osvrtom na regulatorni okvir. *Pravni vjesnik*, 35 (2), 105-135.

Walton, M., T., Hall, M., T. (2016). The Effects of Employment Interventions on Addiction Treatment Outcomes: A Review of the Literature. *Journal of Social Work Practice in the Addictions*, 16 (4), 358-384.

Zakon o izvršavanju kazne zatvora. Narodne novine br. 128/99, 55/00, 59/00, 129/00, 59/01, 67/01, 11/02, 190/03, 76/07, 27/08, 83/09, 18/11, 48/11, 125/11, 56/13, 150/13.

Zakon o probaciji, Narodne novine 99/18.

Zakon o socijalnoj skrbi. Narodne novine br. 157/13, 152/14, 99/15, 52/16, 16/17, 130/17, 98/19, 64/20.

Zakon o zadrugama. Narodne novine br. 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19.

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

## 12 Prilozi

### Prilog 1. Protokol za provedbu polustrukturiranog intervjua

#### **Protokol za provedbu polustrukturiranog intervjua procjene iskustva te mogućnosti društvenopoduzetničke djelatnosti u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u Republici Hrvatskoj**

##### **Uvod**

*„Dobar dan, gospođo/gospodine \_\_\_\_\_. Iako što sam se već predstavila tijekom dogovora za ovaj intervju, ovim putem ću reći nešto o sebi i mojoj motivaciji za ovaj razgovor. Ja sam Lucija Azinović, studentica socijalne pedagogije na Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu. Kao što sam već najavila, danas ću s Vama provesti intervju za potrebe pisanja mog diplomskog rada, čiji je cilj istražiti iskustvo te mogućnosti društvenopoduzetničke djelatnosti u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju. U nedostatku stručnih i iskustvenih podataka o ovoj temi, odlučila sam napraviti intervju sa osobama iz organizacija koje na neki način uključuju osobe sa problemima u ponašanju u svoje projekte i aktivnosti. Moja je namjera, prema podacima koje prikupim u razgovorima, opisati iskustva, mogućnosti, prednosti i teškoće u organizaciji i zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju, koji kroz društvenopoduzetničke aktivnosti mogu ući na tržište rada i umanjiti socijalnu isključenost kojoj su izloženi.*

*Ako se slažete, postaviti ću Vam 20-ak pitanja usmjerena na Vaše iskustvo u organizaciji/udruzi/zadruzi usmjerena na društvenopoduzetničke djelatnosti i uključivanje osoba s problemima u ponašanju. Intervju će trajati otprilike 45 minuta.*

*Kako bi što kvalitetnije napisala ovaj rad i olakšala obradu svih podataka, molila bih Vas dopuštenje da ovaj razgovor snimam.*

*Intervju je dobrovoljan te podaci koje ću prikupiti bit će korišteni izričito za potrebe pisanja diplomskog rada, te će se gledati skupno zajedno sa svim podacima prikupljenima i kroz druge intervjuje. Nigdje neće biti istaknuto da ste to baš Vi rekli, osim ako nećete inzistirati na tome. Vi u svakom trenutku možete reći koje podatke ne želite da uključim u daljnju analizu te u svakom trenutku možete odustati od intervjua. Ako imate kakvih pitanja, slobodno ih postavite, u protivnom možemo krenuti s razgovorom.“*

## Pitanja za predstavnike društvenopoduzetničkih djelatnosti

### Uvodna pitanja

- Za početak ću Vas zamoliti da se predstavite i kažete koja je koja je osnovna djelatnost vaše organizacije/udruge/zadruga... i čime se sve bavite?
- Možete li mi pojasniti koja je misija i vizija vaše organizacije/udruge/zadruga i na kojim vrijednostima organizacija vodi svoje poslovanje?
- Koji je program vaše organizacije/udruge/zadruga? Koje aktivnosti provodite?
- Čime postižete održivost u poslovanju i djelovanju organizacije? Koji su vam izvori prihoda te na koji način osiguravate diversifikaciju prihoda u poslovanju?
- Na koji način bilježite uspjeh u radu? Koje rezultate ste postigli do sada?
- Tko su vaši djelatnici i tko se sve uključuje u vaše aktivnosti? Koja su njihova obilježja i zaduženja? Zapošljavate li možda osobe sa problemima u ponašanju, osobe sa invaliditetom, migrante ili neke druge populacije u socijalnom riziku?

S obzirom na sve navedeno i uvod u ovaj razgovor, moj primarni interes zapravo je populacija s problemima u ponašanju. Zašto baš ta populacija i kako ju definiramo? Probleme u ponašanju definiramo kao krovni pojam za kontinuum ponašanja od onih jednostavnijih, manje težine, opasnosti i štetnosti za sebe i druge, do onih definiranih i/ili sankcioniranih različitim propisima i zakonima. Iako se ova terminologija primarno koristi kao opis ponašanja djece i mladih, ovakvu definiciju možemo koristiti i kod opisa ponašanja odraslih osoba. Ono što povezuje sva ta ponašanja je uključivanje različitih sektora u pomoći, podršci i resocijalizaciji, odnosno, socijalnom uključivanju. Jedan od segmenta socijalnog uključivanja jest i uključivanje na tržište rada.

### Središnja pitanja:

- Jeste li dosada zapošljavali osobe s problemima u ponašanju? Ako niste, koji je razlog tome?
- Jeste li nailazili na neke teškoće u zapošljavanju? Ako da, na kakve ste teškoće nailazili? S čime su te teškoće bile povezane?
- Imate li trenutno zaposlene osobe s problemima u ponašanju? Ako da, po kojim obilježjima se njihov angažman razlikuje od ostalih zaposlenih?
- U kakve aktivnosti ih uključujete/ možete uključiti?

- Na temelju dosadašnjeg iskustva, što biste rekli koje su prednosti zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju, koji su nedostaci?
- U čemu vidite njihov potencijal, a u čemu vidite teškoće?
- Ako se osvrnemo na potencijale, što smatrate da osobe s Pup-om dobivaju angažiranjem u vaše aktivnosti ?
- Što organizacija može dobiti od osoba s Pup-om koje angažira u svoje aktivnosti?
- S obzirom na samu populaciju s kojim surađujete (ovisnici, osobe nakon izvršavanja kazne zatvora...), je li neka specifična vrsta podrške i pomoći potrebna da bi se ostvarili potencijali osoba s problemima u ponašanju? Sprečava li nešto osobe s pupom da dosegnu svoj puni potencijal?
- Kada se osvrnemo na ograničenja u zapošljavanju osoba s PUP-om, s kojim problemima se susrećete prilikom angažiranja/zapošljavanja osoba s PUP-om te s kojim problemima se nosite u radu s njima?
- Trenutno ne postoji puno organizacija koje uključuju osobe s PUP-om u svoje aktivnosti u RH. Kako vi na to gledate? Koji je razlog takvoj situaciji?
- Imate li ideju kako promijeniti takvu društvenu situaciju, da udruge/organizacije budu spremnije zapošljivati osobe s problemima u ponašanju? Kako kreirati i kako pokrenuti takve društvenopoduzetničke projekte? Kako uključiti osobe s problemima u ponašanju u društvenopoduzetničke projekte?
- Postoje li još kakva pravna, financijska, organizacijska ograničenja za koja smatrate da otežavaju organiziranje i provedbu društvenopoduzetničkih aktivnosti za osobe s PUP-om? Koja?

### **Zaključna pitanja**

- Za kraj, možete li mi reći koji su vaši planovi za budućnosti? Kako vidite svoju organizaciju? Što vam je potrebno u ostvarenju plana?
- Imate li još nešto za nadodati da nije spomenuto u ovome razgovoru, a smatrate da je važno za istraživanje?

**Prilog 2. Tablica tema, kategorija, kodova i citata**

<p>Iskustva u zapošljavanju osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima</p>	<p>Razlozi zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju</p>	<p>Potencijal populacije</p> <p>Potreba za radnom snagom</p> <p>Korak u resocijalizaciji</p>	<p>E sad znači kad smo uzeli Rome, meni je bilo strašno zato što na raznim start-up natjecanjima i challengima i svugdje ostalo, ja mislim da jedno 60 ili 70% riješena koja su se ticala, su bila vezana uz otpad, upcycle recycle , a nigdje nema Roma ...</p> <p>.. i onda je tu pitanje pristupa socijalnog kapitala i očekivanja koje romi imaju od samih sebe i i koju vrstu posla uopće mogu dobit</p> <p>sam razmišljala.. znači.. kako možemo ono što su loše stvari života u našoj zajednici, preokrenuti u kapital za pokretanje posla.</p> <p>„sredinom 2016, počela je stizati fina količina robe i trebala nam je radna snaga,ne.. a kako mi jesmo osnovani kao socijalna zadruga koja zapošljava osobe u potrebi, dal su to osobe s invaliditetom ili neke druge ranjive skupine koje se teže, uvjetno rečeno, zapošljavaju, onda smo stupili u kontakt s probacijskim uredom Ministarstva pravosuđa i njima je to super fora izgledalo i mi smo vrlo brzo krenuli. (4)</p> <p>Vidjeli smo... zajednica već djeluje 25 godina, sad već 27 u Hrvatskoj i unatag baš 7 godina imali smo jako puno recidiva i di se ne bi čak htjeli vratiti ponovno. I kad smo razgovrali s osobama u recidivu, proveli smo neka istraživanja, većinom je to bilo.. hmm.. završili bi rehabilitaciju i kada bi se morali ponovno reintegrirati, teško su dolazili do poslova.. neki bi čak naveli da su našli poslove.. to su neki niže plaćeni ili ponižavajući</p>
--	---	--	---

			<p>itd, ali najčešće ne bi našli posao i vraćali bi se u staru okolinu i nekim starim navikama, kriminalnim navikama i krenuli bi u recidiv; . Dakle, radili smo s ovisnicima o drogama, alkoholu, kockanju, klađenju i onda smo kroz terapijsku zajednicu vidjeli da u biti nedostaje nekakav korak između terapijske zajednice i povratka u njihove socijalne sredine i onda smo se odlučili za stambenu zajednicu. Znači prvo smo osnovali stambenu zajednicu tu u Osijeku i onda kad su dečki bili.. kad su došli ovdje, onda smo vidjeli da nedostaje poslova i jako je bilo teško pronać posao, pogotovo za osobe koje nose određenu stigmu. Teško je pronać posao, teško je u Osijeku i za one koji nemaju.. ovaj.. tu stigmu, a kamoli za nekog tko je rehabilitirani ovisnik. Onda smo se sami odlučili osnovat Zadrugu koja će zapošljavat rehabilitirane ovisnike</p> <p>„(zaposlenici) su bili bivši ovisnici zajednice Cenacolo. S vremenom smo počeli zapošljavati druge socijalne skupine. Znači potreba je bila takva da ako bi nam naši svi dali otkaz, jednom smo i tražili zapošljavanje bivših ovisnika,znači da nije samo iz Cenacola, na burzi rada i nitko se nije javio. I onda smo počeli zapošljavati žene koje su starije od 50 godina.. imali smo puno jako mladih ispod 30 godina. To se sad sve mijenjalo“(1)</p>
--	--	--	---



	<p>Odnosi s javnošću</p>	<p>Usporedni rad na senzibilizaciji javnosti</p> <p>Mijenjanje poslovanja zbog stigmatizacije zaposlenika</p>	<p>Onda imamo mi drugih problema, a to je što je naše društvo prilično zatvoreno. Znači ono ima nekakva svoja uvjerenja i dok se.. jednostavno društvo treba educirati. Znači ljudima se treba objasniti o kakvoj se populaciji radi i što bi toj populaciji i bilo potrebno“ „Vi ne bi vjerovali, jednostavnim pozivom ljude da krenu na turu sa beskućnicima za Božić je prouzrokovalo ne znam koliko komentara: vi zarađujete na jadnim ljudima i tako dalje. Tako da ti puno vremena moraš trošiti da objasniš.. ti pozoveš ljude na turu, dođi s nama raditi, vidi kako to izgleda“</p> <p>„Mislim da smo kroz tu djelatnost.. da smo nekako senzibilizirali javnost i da su ljudi shvatili da nisu to neki prljavi, ružni, zli ljudi, nego sasvim normalni ljudi s jednim problemom više, koji je sada riješen.“ (3)</p> <p>„tu je još uvijek ta stigmatizacija bivših ovisnika. Ljudi čak ne žele kupiti ili misle da mora.. zato što su radili bivši ovisnici, da to nisu dovoljno kvalitetni proizvodi i da mora biti jeftinije“,“ i čak u svim našim letcima kada su bili bivši ovisnici da je čak prodaja bila manja.. to smo skinuli pa smo stavili za razvoj socijalnog poduzetništva“; „znači bivši ovisnici.. trgovački se pokazalo loše, ali čak naši sami korisnici su izjavili da ne žele da se zadruga.. zato govorimo o socijalno ranjivoj skupini.. da ne žele da se govori bivši ovisnici“(1)</p>
--	--------------------------	---	---

	<p>Kreiranje uvjeta rada</p>	<p>Humani uvjeti rada</p> <p>Mijenjanje dosadašnjih pravila poslovanja kako bi se osobe (bez određenih formalnih uvjeta koji postoje) mogli zaposliti</p> <p>Demokratski i transparentno poslovanje – svi znaju sve</p>	<p>„postoji jedna osnovna plaća i nema tamo prisile, da se rade prekovremeni, da se rade subote ili nešto“; „oni dobivaju određene postotke, bonuse i nagrade i otvorene su im sve škole“ „prije je bila 3, sad je.. ove godine je odlučeno da će bit minimalna 4 i to mora bit zadovoljeno.. i sve što si napravio više od toga, to dobivaš“ (1)</p> <p>„Mi recimo radimo te turističke ture, oni još uvijek nemaju certifikate za turiste, a ministarstvo turizma nam je izdalo rješenje da oni to mogu radit. Dakle oni mogu voditi turističke ture u gradu Zagrebu, što je opet velika stvar i napokon neki ustupak od strane neke državne administracije da prepoznaje vrijednost tog“</p> <p>„Ali nema.. oni to razumiju, znaju u kakvoj smo poziciji, nema tu nikakvih tajni. Sve je jasno i transparentno. Znači svi imaju uvid u financije, svi znaju koliko zarađujemo i u šta ulažemo i dakle.. doista.. nije da misle da ih netko sad izrabljuje ili iskorištava“ (3) „imaš strukturu da je sedam zadrugara minimalno.. oni svi u većem nekim odlukama poslovnima donose zajedno“ (1)</p>
--	------------------------------	---	---

	<p>Poslovanje društvenog poduzeća</p>	<p>Povezivanje sa drugim organizacijama</p> <p>Usporedna usmjerenost na tržište i na društveni cilj</p> <p>Nužna je podrška formalnih (državnih) institucija u poslovanju</p> <p>Puno ulaganja resursa za osposobljavanje za rad</p>	<p>„Svakako je neka glavna pouka iz iskustva do sad, da nam je svakako pomoglo umrežavanje.. dakle, socijalni rad, faks, pa onda dnevni boravak za beskućnike. Dakle, maksimalno upoznat taj neki mini eko sustav..“ (2)</p> <p>i podršku imamo kao suradnju.. odličnu bi rekla i sa (??)i sa centrom za profesionalnu rehabilitaciju koji su zaista tu za nas. I ta probacija je dosta dobra, tako da u tom segmentu da.. imamo kvalitetne suradnje koje se nadamo da će se nastaviti i dalje (4)</p> <p>Mi se jako puno povezujemo, što čak i jesu neki ciljevi strategije. Mi kao sama zadruga ne bi uspjeli. Znači jako radimo na toj socijalnoj mreži i da širimo to socijalno poduzetništvo. Znači povezali smo se s jako puno velikih pravnih osoba i subjekata i čak bi mogli reći, koji podržavaju i na jedan način ulažu u nas i samim time podržavaju razvoj društvenog poduzetništva“ (1)</p> <p>„Ono što je super ti je ta nekakva mreža.. ja sad radim na Cehu društvenih poduzetnika, to je nekakva mreža i međusobna podrška koja postoji..“(5)</p> <p>„Znači nikada ne smijemo zaboravit: mi smo poduzeće. Profitni ili neprofitni, tržište je.. na kraju krajeva, kupac neće pitat koga ti zapošljavaš nego će te pitat kavalitetu i cijenu tog proizvoda i to je ono što mi sad svi moramo počet osvještavat. Radit bolje, više, ono što kupac želi“ (4)</p> <p>„... Ono što ja mislim je, kao prvo: to je jako teško. Znači dovoljno je teško opstat na tržištu općenito, a</p>
--	---------------------------------------	--	---

			<p>kamoli to raditi društveno odgovorno jer to košta.“ (5)</p> <p>„Znači, daj mi stroj, nemoj mi davat ribu, nego štap... da si sam hvatam ribu i da mogu zaposliti još dvoje, troje, širit svoj posao. Znači tu još malo fali tog znanja od strane onih koji organiziraju takve vrste natječaja i daju financiranja.(1)</p> <p>„postojali su okrugli stolovi di su se pozivale zadruge da daju svoja mišljenja pa se jednom rekli da možda bi se uvelo u poreznom sustavu da se plaćaju manji doprinosi ili nešto.. ili da se smanji porez na dobit.. znači neka ta davanja jer mi imamo opet tu.. nije do dobiti i da ju poslodavac koristi nego da im se pomogne .. jer nama kad radnik ne dođe na posao i bio je recidiv mi ne dajemo odma otkaz kao što bi u nekoj firmi(1)</p> <p>znači kad bi država takvim poduzećima koja zaista rade, ne samo za ljude, nego i za planetu dobro, a plus ti zapošljava ljude koji znaš da ne bi nigdje vjerojatno zaposlio.. pa daj mu pomozi nekakvom subvencijom u tome(4)</p> <p>A što se tiče nekakvog političkog i šireg smisla.. ogroman problem je, ja mislim, uopće nepostojanje te teme, općenito u politici, a drugo je ono što proilazi poslije iz toga. Znači ne postojanje strategija itd.. i svega ostaloga što bi ti omogućavalo te neke poticaje i tako dalje (5)</p> <p>„da mi imamo skupinu ljudi koja će bit baza i koja.. jer kad ti netko da otkaz i ode, a ti na nekoga trošiš godinu, dve i učiš da bude administrator, nekoga učiš da bude 3D modelator i ulažeš u njega i sad</p>
--	--	--	---

			<p>kad to trebaš dobit natrag i ako ta osoba ode i nađe drugi posao“(1)</p> <p>„Mi zaista dugo tražimo i jako je teško naći. Na papiru sve izgleda divno i krasno, ali u praktičnom smislu zaista čovjek mora puno energije uložiti da bi nekog.. nekog vratio u to nešto što je nama normalno. Ići 8 sati na posao i odradit ga svaki dan.“ (2)</p>
--	--	--	--

<p>Ograničenja zapošljavanja osoba s problemima u ponašanju u društvenim poduzećima</p>	<p>Briga o mentalnom zdravlju i osposobljavanju za rad</p>	<p>Konstantna briga o mentalnom zdravlju</p> <p>Nedostatak resursa za osiguravanje podrške zaposlenicima</p>	<p>„zato što su oni.. nekakve klasične predrasude.. očekivanja koja mi svi imamo od posla, a njih to užasno inhibira i onda ih na neki način treba.. to sve.. jako puno susreta, objašnjavanja Tako da nisu oni pasivno došli i da im kažemo: ajde sjedi i radi to, nego da su oni cijelo vrijeme u priči, ali tako trebaš cijelo vrijeme ih pratiti, biti u interakciji, jer to zahtjeva jako puno resursa. Jer u principu ti dok jednog čovjeka zapravo uključiš u priču, ti si imao tu ne znam koliko sati“(2)</p> <p>„znači sad si zamislite kad nastane neki problem između njih.. to nisu osobe koje su educirane da bi radile s njima. Vi možete raditi sve, možete biti vrhunski menadžer, ali niste osoba koja je radila..“  moj bivši upravitelj vam je jedno vrijeme, znači od osam sati rada, barem pola dana provodio u razgovoru sa.. jer vi imate...znači sad si zamislite kad nastane neki problem između njih.. to nisu osobe koje su educirane da bi radile s njima.(4)  ja kao teškoću, općenito u društvenim poduzećima istaknula, a to je da nemate nikakvu podršku, tipa psihologa ili radnog terapeuta koji će bit zaposlen, odnosno, kojeg bi država platila takvim poduzećima upravo zbog specifičnih načina zapošljavanja koji će radit s njima(4)  „Diversity management je core posla u RoUmu, ali nije nešto što možeš igdje prijaviti ili reć.. jer ti možeš, recimo, finacirat i prodaju i marketing i proizvodnju i prijevoz i ono.. sve to, pa si ne možeš priuštiti u toj fazi još“ (5)</p>
---	--	--	---

	<p>Teškoće u radnom angažmanu zaposlenika</p>	<p>Neodgovornost zaposlenika u poslu</p> <p>Nepoštivanje pravila organizacije</p> <p>Nestabilna radna snaga</p> <p>Nemogućnost rada pod pritiskom koji je nužan za zadovoljavanje tržišta</p> <p>Manjak specifičnih znanja zaposlenika otežava rad unatoč ulaganju</p> <p>visoka složenost posla u odnosu na njihovo psihosocijalno stanje“</p>	<p>„Problemi su.. ja bi rekla.. u neodgovornosti obavljanja zadatka. Znači u tome da se izbjegava obavljanje radnih zadataka pa su tu nekakve.. često znaju bit nekakve, ajmoreć izlike zašto nešto ne mogu“ (4)</p> <p>„Mi jesmo neprofitna organizacija, ali mi smo poduzeće. E sad.. poduzeće ima neke standarde. Barem bi trebalo imati, jel.. i poštivati ih, bez obzira da li ste vi volonter u tom poduzeću ili na nekakvoj praski ili odrađujeteprobaciju. Ja mislim da bi tu stvarno trebali tako i ponašati. Ono.. ti nešto daješ, ali ti nešto i dobivaš“ (4)</p> <p>„Da bi mi pretekli konkurenciju, pogotovo koja se pojavljuje iz Kine, naši bi morali zapravo više raditi, što je, s obzirom na skupine koje jesu.. mi smo nekad u proizvodnji jako puta nestabilni.. znači kroz ovih 6 godina.. kroz svakih godinu, dvije godine se mijenja ekipa zaposlenika u Zadruzi.. Ili se pojavi recidiv ili sami odlaze, daju otkaz“ (1),„recimo imamo jednog (??) koji je sada u buksi, ali vratit će se.. on je vozio. Dakle on je bio na osuđenju za opće dobro, završio, počeo volontirati, zaposlili smo ga kao vozača, ali onda mu je došao još jedan zakašnjeli zatvor, ne znam od kada, i onda je morao otići.“ (4)</p> <p>to su ranjivi ljudi.. da rade 14 do 16 sati.. oni će puknut, oni to ne mogu“;</p> <p>„pa pritisak bi rekla.. ne bi čak rekla da ne mogu.. mogu.. al određeni kratak period. Sve firme kad sada rade advent i to.. sve su u pritisku, ne samo zadruga.. ne možeš doći do ničega, do ambalaže, kartona.. svi rade ko ljudi i za advent da bi</p>
--	---	---	---

	<p>Teškoće u zasnivanju i zadržavanju radnog odnosa</p>	<p>Nedostatak nužnih formalih uvjeta za zapošljavanje</p> <p>Teškoće u stjecanju i zadržavanju povjerenja u zaposlenike</p>	<p>si pokrili pola iduće godine, ali naši mogu tako radit mjesec dana</p> <p>ovo je specifičan posao, tako da vrlo često nemamo kompetentnih ljudi. Dakle, nemaju specifična znanja koja su potrebna za jedan ovakav posao. Mi se naravno trudimo da naučimo što više njih da rade ono što mogu svladati, međutim, nedostaje nam u biti ljudi koji imaju određena ta stručna znanja.. specifična znanja koja su vezana uz tisak i usluge tiska. To nam je najveći problem</p> <p>veliki je problem, jer oni kad drže turu, oni zapravo moraju u glavi i psihički bit u tom stadiju da su se pogledali u ogledalo, da su svjesni što im se dešava i te stvari bez ikakvog susprezanja, srama, bez ičeg, ispričat ljudima koji gledaju, odgovarat na pitanja jer ljudi imaju još bezbroj dodatnih pitanja i tako dalje; svaki put kad se ohrabri.. tipa, prodavat časopise je ogroman korak</p> <p>„Ovoga.. vrlo mi je.. dosta je problema i sa dokumentacijom. Mnogi ljudi.. koji su možda u mogućnosti da vode ture, budu vodiči, nemaju osnovne elemente poput osobne karte, nisu nigdje..zato se to zove „nevidljivi Zagreb“, zato što su uglavnom ljudi zapravo nevidljivi u sustav“ (2)</p> <p>„Recimo, konstantno imamo jedan od problema zašto ne bi uspjeli da se radi projektno, zato što veliki dio Roma, ili nema račun ili su u ovrsi i ne može se nikako isplatit“ (5)</p> <p>„pa najveće ograničenje definitivno postojanje.. taj problem sa računima,</p>
--	---	---	---



			<p>neregistriranim autima za putne troškove.. znači ta cijela noćna mora. ,, (5)</p> <p>.. otkazana je daljnja suradnja s njom... dobila je prva (??).. odnosno, zarađivala je ekstra na nama (smijeh)</p> <p>V: ahaa ma ona je možda i iznimka, većina njih je bila, koliko sam ja shvatila</p> <p>1: ma bilo je tu.. 2: okej, ali nije bilo tu ekstremnijih od nje</p> <p>1: ne, to je.. ona je bila, onako, meni.. mislim ja sam puno ljudi upoznao u životu različitih, ali ona je bila onako.. na momente i scary malo.. ono do koje razine netko može biti. Ja ne bi to nazvao pokvarenošću, to nekaj ne štima u glavi. Ali to je tak.. čovjek se nauči kroz život.. ti mu pružiš ruku, a..</p>
--	--	--	---

Potencijali zapošljavanja u društvena poduzeća za osobe s problemima u ponašanju	Podrška u resocijalizaciji i rehabilitaciji	<p>Oснаživanje za život izvan terapijske zajednice</p> <p>Konstanta u rehabilitaciji i smanjeni broja recidiva</p> <p>Konstantan nadzor i praćenje rehabilitacijskog učinka</p> <p>Razumijevanje teškoća</p>	<p>„ono ti to znaš, ti to možeš i onda ih osnažuješ za neke druge stvari u životu.. za osnivanje obitelji, za pronalazak nekog drugog posla, za samostalni život.“ „To je mnogima odskočna daska, gdje oni.. ne znam.. akumuliraju određena sredstva i da s tim sredstvima se odvaže.. ne znam.. ili otić u neki veći grad ili se vratit u svoju socijalnu sredinu pa započet neki novi život“ (1)</p> <p>„Sada kada smo mi otvorili zadrugu i te druge stambene kuće, mi više nemamo naglih prekida u rehabilitaciji. Ja ne znam kad se zadnji put dogodilo da je netko nakon par mjeseci pobjego ili otišao.. pogotovo koji dolaze drugi ili treći put u rehabilitaciju zbog recidiva“(1)</p> <p>„Tako da smo definitivno kroz ovo socijalno poduzetništvo,</p>
--	---	--	---

		<p>povećali učinkovitost, smanjili broj recidiva.“(3)</p> <p>E nekad bi otišli u ekstreme i radili bi ko luđaci i ne znam kaj.. pa su velike plaće i onda drugi put ništa.. ono nema ga. Ja već vidim.. pada i onda lagani recidiv i onda mi to vidimo kroz plaće“; „da on radi ovaj mjesec puno, idući mjesec puno, idući mjesec puno.. onda nam to ne bi bio problem.. imam curu, planiram vjenčanje, trebam si uštedjet novce. Super! Ali dva mjeseca radiš kao luđak, drugi mjesec ti je odjednom nije bitna lova.. što se dogodilo? Aha.. zaradio si i onda malo fušaš s posla, ideš ranije, ideš u kladionicu ili trošiš vamo ili tamo.. to se odma prepozna i to je možda specifičnost naše zadruge“</p> <p>„.. i znaš kad je netko.. jedan krene loše tu puno mi sad brže možemo reagirati, napraviti nešto nego ko što je bilo nekoć kad nije bilo Zadruga. Kad si bio negdje, krenuo si loše pa, pa već prođe godina, dve.. već je puno teže. Tu sad puno brže reagiraš.“(1)</p> <p>„jer mi brinemo o njima ne samo da rade nego imamo i stalne razgovore, individualne, gdje don Ivan, koji ima 27 godina iskustva sa bivšim ovisnicima i vodi zajednicu Cenacolo, da ima jednom tjedno razgovore s njima“</p> <p>naši su dečki i cure jako maštoviti, kreativni, imaju dara za rad rukama.. jedna djevojka za modeliranje.. ono čisto od gline.. neki drugi ono digitalno, ovako ili onako.. i to su njihove snage i to želimo razvijati i zato smo ih usmjerili (1)</p> <p>„mislím, to su godine otuđivanja od društva, možda i od obitelji.. ono.. od svih. I onda im na ovaj način pokažeš.. gle ti vrijediš, gle što si stvorio.. ljudi to vole,</p>
--	--	--

	<p>Društveno uključivnje i interpersonalni odnosi</p>	<p>Međusobna podrška i pomoć</p> <p>Uz organizaciju zaposlenja, društveno uključivanje kroz slobodne aktivnosti i društveno koristan angažman</p> <p>Stvaranje odnosa i suradnje s kolegama i zajednicom</p>	<p>žele.. ono ti to znaš, ti to možeš i onda ih osnažuješ za neke druge stvari u životu“</p> <p>Druga stvar koja nam se dogodila, da smo vidjeli, tj. umjetnici koji su bili tamo su nam rekli da oni dalje žele radit samo sa Romima jer je razina kreativnosti i manualnosti kod romske djece značajno viša(5) jer su ono.. nevjerovatni ljudi.Nevjerovatni ljudi od kojih ja užasno puno učim.(5)</p> <p>„naši su svi super inteligentni.. uglavnom su svi to jako jako inteligentne i kreativne osobe.. oni nemaju problema sa učenjem, nego oni imaju tu slabost jednu drugu.. i tu je naša borba“(1)</p> <p>„Znači tebi ako si prošao 10 beskućnika koji su te zezli, nisu ispunili ono što si se dogovorio, ti se malo umoriš i onda naiđe netko tko je malo drugačiji, tko je malo više spreman se organizirati.. znači to su sve zapravo ljudi koji imaju to nešto pozitivno u sebi i imaju nešto što mogu pridonijet društvu i toliko... „Obzirom da je čovjek zaista društveno biće i to ne može sam. Pogotovo kad toliko negativnih stvari strese, jednostavno im treba nekakva podrška i to su ljudi koji vrlo lako mogu postati i prijatelji i ljudi na koje se ti možeš osloniti, bez obzira što je ta nekakva stigma oko njih, na koju se svi prvi uhvatimo“</p> <p>„gledaju jedni na druge, paze i ako primjete da se kod nekoga događa nešto što ne bi trebalo, odnosno, ako je netko krenuo putem recidiva, vrlo brzo se reagira, a oni to primjete, alarmiraju nas koji smo uključeni u taj terapijski dio i mi onda brzo odreagiramo.“ (3)</p>
--	---	--	---

	<p>Stjecanje životnih i radnih vještina</p>	<p>Mogućnost doškolovanja i napredovanja</p> <p>Učenje vještine raspolaganja osobnim financijama</p> <p>Radne navike</p>	<p>mi se trudimo stvarno im osigurati različite sadržaje. Nisu oni sad tu samo zaposleni, oni imaju i drugih sadržaja i kroz projekte i kroz nekakve naše redovne aktivnosti njima osiguravamo i nekakav i kulturni i sportski život. Dakle, isto tako, uključeni su u volontiranja u raznim organizacijama koje su nama, bilo srodne, bilo da rade s drugim marginaliziranim skupinama, bilo da rade sa.. ne znam.. životinjama. Dakle, oni su.. dečki se vrlo rado uključuju u to i na taj način dobivaju određenu podršku, upoznaju ljude, barataju sa nekim novim informacijama i na taj način mislim da ostvaruju tu socijalnu dobit</p> <p>Druga stvar je, ti imaš komunikaciju s ljudima, tu nije samo kolektiv s kojim radiš, tu su i kupci.. ne znam.. različite.. ne znam.. ako idu skupljat tekstil.. (??) ima doticaj sa cijelom okolinom; Znači nisam samo ja u teškoj životnoj situaciji, imaju ljudi koji su teže. Radi se o međusobnoj.. timski rad se razvija između njih, među različitim kategorijama koje možda nikad ne bi radile, a benefit je zapravo u tome da mogu surađivat</p> <p>„oni dobivaju određene postotke, bonuse i nagrade i otvorene su im sve škole.“ (1)</p> <p>„Tako da.. osim toga, dobivaju i ta nekakva tehnička znanja, jel.. sve ono što možemo.. što ih možemo naučiti, naučimo ih.“ (3)</p> <p>„bio si u rehabilitaciji, gdje nemaš novca nego se baviš na svom duhovnom planu, unutar sebe ne psihološkom i osobnom planu da ti bude bolje i sad dođeš van... jer su znali dobit</p>
--	---	--	--

	Osobno osnaživanje	<p>Osjećaj sigurnosti i stabilnost</p> <p>osjećaj dostojanstva</p> <p>financijska sigurnost</p> <p>Jačanje samopoštovanja i samopouzdanja</p> <p>Sloboda</p> <p>Osjećaj vrijednosti</p>	<p>plaću i u roku dan, dva potošit i kupit.. i šta ostatak mjeseca.. i kroz godine.. i onda smo u Gračanima uveli te radionice upravljanja kućnim budžetom“ (1)</p> <p>„Mogu naučit radne navike“  „Znači mislim da tu zaista dobivaju ogromno, ogromno iskustvo“ (4)</p> <p>„... kako oni kažu. u povjerenju su, stekli su da će to biti sigurnost, stabilnost.. da neće ostat sami“ (1)  „ako ćemo recimo uzet, ne znam, zatvorenike ili ajmoreć, čak mi padaju na pamet beskućnici.. on dobiva jednu sigurnost.“(4)</p> <p>„je borba protiv vjetrenjača često, ali mislim da se isplati. Jer stvarno, to kad vidiš da stvarno netko već neko vrijeme radi, vidiš na njemu promjenu. Ne samo fizički, da se može bolje obući, nego fakat kako netko.. kako sjaji.. to je nekako.. baš osjećaj nekakvog dostojanstva. Okej, zadovoljan sam. Evo lud sam evo ne znam.. za kikirikijem. Otići ću, kupit ću si, dve kutije kikirikija.. tako neki.. mali gušteví, što te čine čovjekom“(2)</p> <p>„Kažem.. zato dobivaju tu nekakvu financijsku satisfakciju i onda te novce koje zarade mogu usmjeriti na neke svoje potrebe“(3)</p> <p>„sami dobivaju jedan taj pozitivan feedback; . Poprilično sam sigurna da im to jako djeluje na samopouzdanje; to su..mislim da su to zaista za njih ogromne stvari gdje mogu naučit radne navike i nekakvo poštivanje drugih, poštivanje sebe.“(4)</p>
--	--------------------	---	---

			<p>„Znači on ima gdje provest svoje vrijeme, ako si u zatvoru.. nisi zatvoren. Znači ti se krećeš među ljudima, ti imaš tu slobodu. „(4)</p> <p>„... mislim da je taj osjećaj korisnosti i da napokon pridonose nečemu.“(3)</p>
--	--	--	---