

Iskustva društvenih poduzeća u radnoj integraciji osoba koje svojim ponašanjima odstupaju od formalnih ili neformalnih društvenih normi

LUCIJA AZINOVIĆ REBIĆ*

Udruga "Zemljani – Are You Syrious?"
Zagreb, Hrvatska

Izvorni znanstveni rad

UDK: 331.103.11-056.47

doi: 10.3935/rsp.v31i2.18

Primljeno: rujjan 2023.

ANDREJA ROSANDIĆ

Granola, obrt za intelektualne usluge
Zagreb, Hrvatska

GABRIJELA RATKAJEC GAŠEVIĆ

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet
Odsjek za poremećaje u ponašanju
Sveučilište u Zagrebu
Zagreb, Hrvatska

U posljednjih tridesetak godina razvoja društvenog poduzetništva vidimo širenje mogućnosti radne integracije osoba u nepovoljnom položaju na tržištu rada, ali i kreiranje novih modaliteta poslovanja kojima se nastoji osigurati održivost. Ovaj rad ima za cilj analizirati strategije kojima društvena poduzeća istovremeno nastoje odgovoriti na potrebe višestruko isključenih pojedinaca i zahtjeva tržišta rada s kojim se suočavaju društvena poduzeća unutar postojećeg formalno pravnog okvira. Pod vidom višestruke isključenosti u fokusu ovog istraživanja su isključeni na temelju ekonomskog statusa (dugotrajno nezaposleni, beskućnici), isključeni s obzirom na identifikaciju (nacionalne manjine), s obzirom na počinjenje kaznenog djela (zatvorenici) te isključeni s obzirom na zdravstveni status (osobe s problemom ovisnosti o alkoholu, kocki i opojnim drogama). U kvalitativno istraživanje uključeno je osam predstavnika pet organizacija koji rade na radnoj integraciji navedenih skupina. Rezultati tematske analize ukazuju da je teško uravnoteženo ostvariti društveni utjecaj u segmentu radnog uključivanja i istovremeno tržišno uspješno poslovati te biti pokretač promjena u društvu. Kroz rezultate je vidljivo koje okolnosti tome doprinose. Iako društvena poduzeća vide dobitke od radnog angažmana isključivo iz perspektive zaposlenika, konstantna briga za dobrobit zaposlenika ujedno je ključno ograničenje zbog složenih potreba. Time je vidljiv pritisak na

* Lucija Azinović Rebić, Udruga "Zemljani - Are You Syrious?", Ulica Božidara Magovca 165, Zagreb, Hrvatska / Association "Zemljani - Are You Syrious?", Božidara Magovca 165, Zagreb, Croatia, azinoviclucija@gmail.com

voditelje društvenih poduzeća jer istovremeno moraju brinuti za psihosocijalnu dobrobit zaposlenika i za održavanje financijske stabilnosti.

Rezultati ukazuju na percepciju izostanka podrške u širenju dobrih modela poslovanja, u financijskom rasterećenju određenih segmenata poslovanja, ali i u psihosocijalnoj podršci zaposlenicima. Kao implikacija istraživanja ističe se nužnost osnaživanja u području razvoja kompetencija za pružanje psihosocijalne podrške, upravljanja poduzećima i menadžmenta, ali i relaksiranje formalno-pravnih okvira kada je u pitanju radni angažman osoba koje svojim ponašanjima odstupaju od formalnih ili neformalnih društvenih normi.

Ključne riječi: društvena poduzeća za radnu integraciju, društveno poduzetništvo, socijalna isključenost, resocijalizacija, osobe koje svojim ponašanjem odstupaju od formalnih ili neformalnih normi.

UVOD

Društvena poduzeća suočavaju se s mnoštvom izazova u radu, poput nedostatka razumijevanja samog koncepta rada od strane donositelja odluka, nedostatka jasno usvojenog termina socijalnog/društvenog poduzetništva, nedostatka strategije razvoja društvenog poduzetništva, nesrazmjera u postizanju socijalnih i tržišnih ciljeva poslovanja te fluktuacije i nestabilnosti radne snage. S obzirom na još uvijek prisutnu neusklađenost uporabe termina socijalno poduzetništvo u odnosu na društveno poduzetništvo, u ovom radu koristit ćemo termin društveno poduzetništvo. Rad se oslanja na definiciju Europske komisije¹ koja obuhvaća poslovne subjekte koji proizvode dobra ili pružaju usluge na tržištu, ali s primarnim ciljem postizanja društvenog utjecaja, a ne stjecanja dobiti. Ova definicija uključuje širi kontekst brige za zajednicu, društvo i okoliš. Posljednjih tridesetak godina nastoji se definirati pojam društvenog poduzetništva, a finalno ga je oblikovalo pokretanje financiranja mikro i malih poduzetnika za razvoj zajednice od strane banaka, za što je zaslužan Mohamed Yunus. On definira

društveno poduzeće kao kompaniju koju pokreće opće dobro, a ne profit te koja ima potencijal da bude pokretač promjena u svijetu (Yunus, 2009.). Gotovo sve definicije društvenog poduzetništva, koje sumira Baturina (2013.), kao jednu od glavnih komponenti spominju socijalnu inovativnost.

Neki od navedenih izazova u radu društvenih poduzeća posebno dolaze do izražaja kada se radi o onima koji u fokusu imaju zapošljavanje socijalno isključenih skupina, jer se suočavaju s rizicima tržišta, ali i s teškoćama u upravljanju ljudskim resursima koje čine zaposlenici iz socijalno isključenih skupina. Amin (2009.) upozorava da se pojedinci s dugom poviješću socijalne isključenosti ne mogu lako transformirati u radnu snagu samo kroz radni angažman u društvenom poduzeću. Potrebna im je trajna i stručna podrška poslodavca, ali i podrška države.

Defourny i Nyssens (2010.) ističu da financijska održivost društvenih poduzeća ovisi o naporima njihovih članova da osiguraju odgovarajuće resurse za potporu društvenoj misiji poduzeća. Khatun i Hasan (2016.) ističu samo neke od izazova

¹ »Društveno poduzeće je akter u društvenoj ekonomiji čiji je glavni cilj imati društveni učinak, a ne ostvariti profit za svoje vlasnike ili dioničare. Posluje pružanjem roba i usluga za tržište na poduzetnički i inovativan način, a svoju dobit koristi prvenstveno za postizanje društvenih ciljeva. Njime se upravlja na otvoren i odgovoran način, a posebice uključuje zaposlenike, potrošače i dionike na koje utječu njegove komercijalne aktivnosti.«

u području ljudskih resursa, poput niskog dohotka, pružanja mogućnosti rasta zaposlenika samo unutar organizacije, a ne globalno, nemogućnosti zadržavanja talentiranih zaposlenika u srednjem menadžmentu, nejasni opisi poslova u društvenim poduzećima. Navedene poteškoće izazivaju dodatne napore i troškove održavanja radne učinkovitosti dok se društvena poduzeća istovremeno bore s tržišnim poslovanjem. Menadžeri društvenih poduzeća neprestano se suočavaju sa zahtjevima ravnoteže između strateškog promišljanja i analize kako bi se postigla financijska održivost. U tim nastojanjima mjerenje učinka putem alata za poslovnu analizu može biti od pomoći, no Bull (2007.) ističe da mnoga društvena poduzeća takva mjerenja više doživljavaju kao teret nego kao izvor konkurentске prednosti ili koristan alat za upravljanje. Prema procjenama studija mapiranja društvenih poduzeća u RH koje je provela Europska komisija, uz primjenu različitih definicija i kriterija, procijenjeno je da bi broj društvenih poduzeća mogao biti između 105 i 210 (Kadunc i sur., 2014.) ili čak 526 (Vidović, 2019.). Baza društvenih poduzeća ACT Grupe predstavlja dostupnu populaciju društvenih poduzeća u Hrvatskoj i redovito se ažurira. Trenutno u bazi ima 192 društvena poduzeća (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023.). Prema broju zaposlenih, najveći udio društvenih poduzeća pripada kategoriji onih s manje od deset zaposlenika na puno radno vrijeme iako se uočava trend povećanja udjela organizacija s više od deset zaposlenih (Vidović, Šimleša i Baturina, 2023.). Najočitija i najčešće navođena ekonomska korist društvenih poduzeća je u otvaranju novih radnih mjesta s naglaskom na mogućnost zapošljavanja i osposobljavanja segmenata društva u nepovoljnom položaju, što je posebno očito kod društvenih poduzeća za radnu integraciju (Defourny i Nyssens, 2010.). Društvena poduzeća za radnu integraciju (engl. *Work integration social enterprises* – WISE) osnivaju se s

ciljem pružanja pomoći pojedincima u riziku od socijalne isključenosti. Kroz različite modele osposobljavanja, zapošljavanja te pripreme za otvoreno tržište rada omogućavaju radnu integraciju rizičnih skupina kao i integraciju ili reintegraciju u društvo. Svojim aktivnostima nastoje osigurati razvoj radnih vještina i kompetencija, radnih navika i ekonomske samostalnosti (Devister i sur., 2004., prema Marković, Baturina i Babić, 2017.). Prema istraživanju Europske komisije iz 2013. godine, (Marković, Baturina i Babić, 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. WISE poduzeća razvila su osebujne modele održivosti koji se oslanjaju na promjenjivu kombinaciju resursa. To uključuje javne i privatne resurse koji proizlaze iz prodaje dobara i usluga (npr. javnim agencijama putem javnih ugovora, pojedincima, a sve više i konvencionalnim poduzećima), kao i novčane i nenovčane resurse koji obično nisu dostupni za profitna poduzeća (npr. dobrovoljni rad i donacije). Ipak, potonji su često nestabilni ili nedostatni (Galera i sur., 2022.).

Uključivanje ranjivih skupina u takve proizvodne aktivnosti honorarnim zaposlenjem ili tek uključivanjima u pojedine aktivnosti bez zapošljavanja često su jedina mogućnost ili pak odskočna daska na tradicionalno tržište rada ranjivim skupinama (Spear i Bidet, 2003., prema O'Connor i Mainhard, 2014.). Istraživanje Galera i suradnika (2022.) ukazuju na raznolikost društvenih poduzeća za radnu integraciju u pogledu sektora aktivnosti i tipologija isporučениh usluga i proizvoda među kojima su proizvodnja, građevinarstvo, čišćenje, vrtlarstvo i održavanje zelenih površina najrasprostranjenije.

Prema UNDP studiji provedenoj u 12 zemalja Srednje i Istočne Europe (CEE) i u Zajednici neovisnih država (CIS – Commonwealth of Independent States) iz

perspektive tržišta rada, mnoge strukturne reforme i ozbiljni ekonomski šokovi rezultirali su ugrožavanjem novih skupina socijalnom isključenošću (Borzaga, Nogales i Galera, 2008.). Na temelju Strategije borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u RH (2014. – 2020.) (Vlada RH, 2014.) ovaj rad usmjeren je na osobe koje su isključene na temelju ekonomskog statusa (npr. dugotrajno nezaposleni, beskućnici...), isključene s obzirom na identifikaciju (npr. nacionalne, etičke i vjerske manjine), isključene s obzirom na počinjenje ili doživljavanje kaznenog djela (npr. zatvorenici) te isključene s obzirom na zdravstveno stanje (npr. osobe s problemom ovisnosti o alkoholu, kocki i opojnim drogama). No, važno je naglasiti kako pojedinci zbog različitih obilježja mogu biti isključeni u više navedenih područja, što čini socijalnu isključenost još kompleksnijim problemom. Drugim riječima, radi se o skupinama čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi. Formalne norme su pisane, najčešće u obliku zakona koji precizno definiraju ispravna i neispravna ponašanja, dok su neformalne norme promjenjive i ne tako jasno društveno definirane te njihovo kršenje izaziva blaže osude društva (Šućur, 2004.). Navedene skupine ljudi suočene su s nemogućnošću zapošljavanja, kao i sa smanjenom platežnom moći, a društvena poduzeća pojavljuju se kao akteri spremni odgovoriti na navedenu potrebu te doprinijeti društveno-ekonomskom razvoju. No, važno je naglasiti kako je populacija u fokusu ovog rada isključena ne samo u području zaposlenja, odnosno ekonomske integracije, već i u području civilne, društvene i interpersonalne integracije. Istraživanja sa zatvorenicima i bivšim zatvorenicima ukazuju kako su nezaposlenost i nesudjelovanje u radu značajni prediktori recidivizma (Grendrenau i sur., 1998., prema Jukić i Sablj, 2017.), dok su dobitci od rada i radne rehabilitacije za proces resocijalizacije mnogostruki, poput stvaranja radnih navika, samokontrole te

razvoja interpersonalnih vještina. Većina počinitelja kaznenih djela nema razvijene radne navike i ima slabiji stupanj obrazovanja što umanjuje vjerojatnost da će usvajati prosocijalne obrasce ponašanja ako nemaju potrebnu podršku radne okoline (Piehl, 2003.). Što se tiče rehabilitiranih osoba s problemima ovisnosti, dobitci od radne integracije u prosocijalno radno okruženje manifestiraju se u području razvoja prosocijalnih vještina i društvenih veza, što može pomoći u oporavku i sprječavanju recidiva (Walton i Hall, 2016.). Reintegracija beskućnika na tržište rada dugotrajan je i složen proces zbog niza prepreka (nestabilno stanovanje, niska razina dohotka i/ili nestabilnost dohotka, višestruke potrebe i problemi beskućnika, poput problema s mentalnim zdravljem, ovisnostima, poremećenim obiteljskim odnosima, zatim niska razina vještina, kompetencija i radnog iskustva te sama struktura tržišta rada (Držić i Mrdeža, 2016.). 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 Hall, 2016.). Pojedini problemi pogađaju nerazmjerno više pripadnike romske nacionalne manjine. Primarno su to niska razina obrazovanja i uključenosti u formalne oblike rada te stambena deprivacija, ali dijelom i problemi kao što su kriminalitet te zlouporaba droga, alkohola i ostalih sredstava ovisnosti (Ivandić Zimić, 2019.).

Iako postoji jasna povezanost zapošljavanja i smanjenja 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. Istraživanje Puđaka i Šimleše (2020.) ističe ohrabrujuće rezultate naglašavajući da vrijednost i motivaciju zaposlenika društvenih poduzeća podupiru i unapređuju uvjeti rada i osobno ispunjenje na poslu, čime

možemo pretpostaviti doprinose smanjenju mogućeg recidiva. Iako je nemoguće utvrditi u kojem postotku društvena poduzeća koja rade na radnoj integraciji uključuju osobe koje svojim ponašanjem krše formalne ili neformalne norme u odnosu na populacije s drugim obilježjima, Marković i sur. (2017.), govore i 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. Podaci koji se prikupljaju uglavnom se odnose na ishode samog posla, kvalitetu pruženih usluga, broj ljudi kojima se pomoglo, no ne i na kvalitetu obavljanja posla i utjecaju na daljnju rehabilitaciju zaposlenih (Cosgrove i O’Niell, 2011.).

Već iz samog pregleda spoznaja u području radne integracije i poslovanja društvenih poduzeća vidljiva je zastupljenost spoznaja u području definiranja socijalnih politika, analize mjera zapošljavanja i tržišnih principa, te manje zastupljenosti dobitaka od zapošljavanja za osobe u radnoj integraciji. Ono što nedostaje su analize utjecaja radne integracije na život onih koji se radno integriraju općenito, a tako i u području onih pojedinaca koji svojim ponašanjem krše formalne ili neformalne norme. Jednako tako nedostaju istraživanja kojima bi se analiziralo poslovanje društvenih poduzeća koja rade s marginaliziranim skupinama. Autorima ovog rada nije poznato istraživanje koje u fokusu istraživanja ima analizu strategija koje koriste društvena poduzeća da bi zadovoljila potrebe pojedinaca na čijoj radnoj integraciji djeluju te zahtjeva tržišta rada unutar formalno-pravnog okvira. Zato je cilj ovog rada analizirati strategije kojima društvena poduzeća istovremeno nastoje odgovoriti na potrebe višestruko isključenih pojedinaca i zahtjeva tržišta rada s kojim se suočavaju društvena poduzeća unutar postojećeg formalno pravnog okvira.

METODOLOŠKE ODREDNICE ISTRAŽIVANJA

Istraživačka pitanja

Kako bi se postigao cilj ovog rada postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- Koje dobitke od radne integracije osoba čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi prepoznaju voditelji društvenih poduzeća?
- Koja ograničenja u radnoj integraciji osoba čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi prepoznaju voditelji u društvenih poduzeća?
- Na koji način društvena poduzeća za radnu integraciju osoba čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi nastoje savladati zahtjeve tržišnog poslovanja, održati stabilnost i osigurati društvenu odgovornost u poslovanju?
- Kakva je formalna podrška u RH u procesu ostvarivanja ciljeva društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi?

Prikupljanje podataka i način provedbe istraživanja

U procesu pronalaska sudionika za istraživanje, kontaktirani su voditelji društvenih poduzeća koji rade na radnoj integraciji društveno marginaliziranih i isključenih osoba poput zatvorenika i bivših zatvorenika, beskućnika, osoba s problemom ovisnosti, rehabilitiranih ovisnika te nacionalnim i etničkim manjinama ili znaju moguća društvena poduzeća koja surađuju s navedenom populacijom. Za sudjelovanje u istraživanju identificirano je i kontaktirano sedam potencijalnih sudionika – voditelja društvenih poduzeća. Od sedam društvenih poduzeća, njih pet pristalo je na sudjelovanje.

Intervjui su provedeni u živo (licem u lice) u razdoblju od siječnja do ožujka 2020. godine u prostorima navedenih

organizacija. Prije provedenih intervjua 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 jedna od autorica ovog rada. Intervjui su vođeni prema unaprijed kreiranom protokolu za polustrukturirani intervjui koji se sastojao od dvadesetak pitanja podijeljenih u tri područja. Kroz uvodna pitanja sudionike se pitalo o djelovanju organizacije, načinu poslovanja, misiji, viziji i programu poduzeća te osnovnim informacijama o korisnicima koje radno integriraju. U središnjem dijelu pokušao se steći uvid o dosadašnjim pokušajima i iskustvima radne integracije osoba koje krše formalne i neformalne društvene norme (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 mogućnostima organiziranja društvenog poduzeća (što je potrebno društvenim poduzećima za veću spremnost uključivanja osoba koje krše norme, koje su teškoće i druga pravna, organizacijska i financijska ograničenja). Zaključna pitanja bila su usmjerena na njihovo viđenje organizacije u budućnosti.

Sudionici istraživanja

Kriterij odabira društvenih poduzeća za sudjelovanje u istraživanju bio je da u svom poslovanju barem u nekom obliku kao što su formalno zaposlenje, honorarni rad, volontiranje ili neki drugi oblik suradnje, uključuju osobe koje su kršile formalne ili neformalne društvene norme. Osobe koje su kršile formalne ili neformalne društvene norme koje društvena poduzeća angažiraju su, primjerice, zatvorenici i bivši zatvorenici, beskućnici, osobe s problemima ovisnosti, rehabilitirani ovisnici, kao i osobe koje su

u riziku za kršenje društvenih normi uslijed nemogućnosti pronalaska zaposlenja što je slučaj kod pojedinih nacionalnih manjina koje imaju teškoća u socijalnoj integraciji kao što je romska nacionalna manjina.

Homogenost uzorka osigurana je tako što sve organizacije koje su pozvane na sudjelovanje zapošljavaju osobe navedenih obilježja, a heterogenost se očitovala kroz različite pravne oblike u kojima djeluju, poslovne modele, proizvode i usluge koje prodaju.

U istraživanju je sudjelovalo osam predstavnika iz ukupno pet društvenih poduzeća. U tri intervjua sudjelovale su po dvije osobe, a u dva intervjua samo po jedan predstavnik/ca društvenog poduzeća. Što se tiče pravnog ustrojstva, tri društvena poduzeća posluju kao zadruge, jedno u obliku obrta i jedno u obliku društva s ograničenom odgovornošću. Četiri od pet poduzeća svoje aktivnosti financiraju dijelom putem natječaja i donacija, a dijelom poslovanjem na tržištu. Jedno društveno poduzeće zarađuje samo tržišnim poslovanjem. Djelatnosti kojima se bave uključena društvena poduzeća su raznolike: proizvodnja i prodaja različitih proizvoda, tisak velikog i malog formata, graviranje metala i nemetala, obljepljivanje izloga, vozila, izrada svjetlećih reklama, poslovnih poklona i suvenira, usluge čišćenja, usluge skupljanja, sortiranja i ponovne uporabe tekstila. Jedno poduzeće djeluje kao društvo s ograničenom odgovornošću i kao udruga, pri čemu je društvo s ograničenom odgovornošću više okrenuto komercijalnim projektima – najčešće edukacijama, dok se udruga bavi humanitarnim projektima i projektima koji uključuju različite ranjive skupine. Posljednje uključeno poduzeće nudi usluge savjetovanja o mapiranju, analizi i menadžmentu društvenog utjecaja u društvenim inovacijama. Unutar tvrtke provode se *in-house* projekti, od kojih je jedan usmjeren socijalno marginaliziranoj etničkoj skupini. Što se tiče

zaposlenika, dvije zadruge uključuju osobe s problemima ovisnosti i bivše ovisnike, jedna zadruga uključuje osuđenike koji izdržavaju alternativnu mjeru rada za opće dobro, udruga uključuje trenutne i bivše beskućnike, a projekt unutar obrta uključuje pripadnike romske nacionalne manjine.

Obrada podataka

U obradi podataka korištena je deduktivna tematska analiza (Swain, 2018.), koja podrazumijeva kategorizaciju podataka u određeni broj tema ili deskriptivnih kategorija. Tom vrstom analize moguće je sumirati i sažeti fenomene koji se odnose na individualna iskustva sudionika te razvijanje dubljeg razumijevanja neke grupe ljudi ili situacije, bez potrebe da se stvaraju teorije (Miroslavljević, 2015.). U samom procesu obrade prućene su faze kako ih definiraju Braun i Clarke (2006.). Građa za analizu imala je 77 strana teksta (word forma dokumenta, prepisana u Times New Roman, font 12, pt 1.5), pri čemu je najkraći intervju imao 8, a najdulji 22 strane.

Definirani okvir za analizu sastojao se od 8 tema: (1) opis organizacije, (2) poduzetnička misija, vizija i program, (3) dobitci od radne integracije osoba koje svojim ponašanjem krše formalne i neformalne norme, (4) ograničenja radne integracije osoba koje svojim ponašanjem krše formalne ili neformalne norme, (5) formalna (nacionalna) podrška u procesu ostvarivanja ciljeva

društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba koje svojim ponašanjem odstupaju od formalnih ili neformalnih normi te (6) načini održavanja zahtjeva tržišnog poslovanja, stabilnosti i osiguravanja društvene odgovornosti.

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 prepoznate su kategorije i kôdovi koji opisuju iskustva, obilježja i zahtjeve navedene populacije, ograničenja u zapošljavanju ili potencijale, zahtjeve tržišta rada te podršku i pomoć formalnih institucija u organizaciji i održavanju društveno-poduzetničkog poslovanja².

Prvu razinu analize tema radile su dvije autorice ovog rada kroz diskusije prijedloga, međusobno komentiranje, dok je drugu razinu analize tih podataka prvotno radila jedna istraživačica/autorica ovog rada, nakon čega je uslijedila diskusija s drugom i trećom istraživačicom/autoricom ovog rada. Time je osigurana valjanost podataka.

REZULTATI

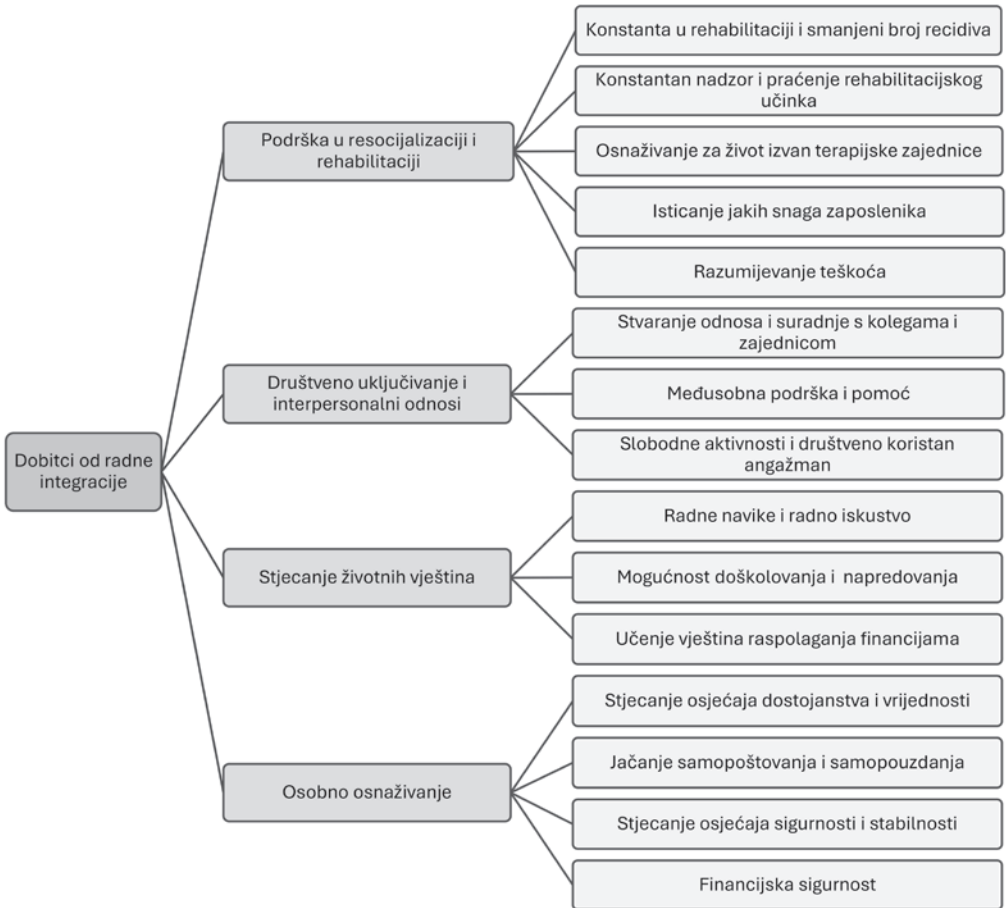
Dobitci od radne integracije u društvena poduzeća

Tema Dobitci od radne integracije u društvena poduzeća opisana je kroz 4 kategorije i 15 kôdova.

² Teme poput iskustva, ograničenja i potencijala u zapošljavanju ovih skupina zaposlenika obrađene su kroz diplomski rad (Azinović, 2020.) za čiju svrhu je i osmišljeno ovo istraživanje, no samom obradom prepoznato je nekoliko važnih tema koje su dodatno obrađene, a prelazile su svrhu samog diplomskog rada.

Slika 1.

Kategorije i kôdovi teme Dobitci od radne integracije u društvena poduzeća



Iako se konstantna podrška zaposlenicima spominje kao teškoća u poslovanju organizacija, u kontekstu dobrobiti za zaposlenike ona je svakako dobitak za njih. Prva kategorija koja ide tome u prilog imenovana je kao **podrška u resocijalizaciji i rehabilitaciji**. Organizatori prepoznaju važnost podrške na ishode u rehabilitaciji kod osoba s problemima ovisnosti. Angažman u organizaciji djeluje na održavanje konstante u rehabilitaciji i doprinos smanjenju recidiviranja. Dosadašnje iskustvo zadruga koje zapošljavaju bivše ovisnike pokazuje kako

nema naglih prekida u rehabilitaciji te lakše prepoznaju znakove mogućeg recidiva, što bez radne integracije ne bi bilo moguće (*»Tako da smo definitivno kroz ovo socijalno poduzetništvo, povećali učinkovitost, smanjili broj recidiva.«*³). Kako bi ostvarili kvalitetnu resocijalizaciju, zaposlenicima pružaju praćenje rehabilitacijskog učinka, kroz nadzor 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 prepoznati.«¹) ili kroz savjetovanje (»ne samo da rade nego imamo i stalne razgovore, individualne, gdje (anonimizirano), koji ima 27 godina iskustva sa bivšim ovisnicima ima jednom tjedno razgovore s njima«¹). Cijeli spektar podrške osnažuje zaposlenike za život izvan zajednice. Ovaj kôd 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« (»To je mnogima odskočna daska, gdje oni... ne znam... akumuliraju određena sredstva i da s tim sredstvima se odvažte... «³). 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. Napominju koje su njihove jake snage: manualnost, kreativnost, optimizam, inteligencija... koriste u njihovom osnaživanju (»ono čisto od gline... neki drugi ono digitalno, ovako ili onako... i to su njihove snage i to želimo razvijati«³). Zadnji kôd odnosi se na organizatore koji razumiju teškoće svojih zaposlenika. Oni dolaze s različitim neugodnim iskustvima i životnim okolnostima te unatoč stigmatu koja se oko njih razvija, organizatori imaju razumijevanja za njihove teškoće, vjeruju u njihov potencijal i mogućnost promjene. Druga kategorija tiče se mogućnosti **uključivanja u zajednicu i stvaranja interpersonalnih odnosa**. Organizatori vide socijalne benefite za zaposlenike kroz stvaranje odnosa i suradnje s kolegama i zajednicom. Jedna zadruga zapošljava osobe čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi, ali i osobe s invaliditetom te se, prema iskustvu organizatora, društvena dobrobit očituje u tome da prepoznaju teškoće drugih i imaju mogućnost rada s ljudima s kojima u drugim okolnostima ne bi imali prilike raditi. (»Ti imaš komunikaciju s ljudima, tu nije samo

kolektiv s kojim radiš, tu su i kupci... različite... ako idu skupljat tekstil... ima doticaj sa cijelom okolinom«⁴). Nadalje, stvara se međusobna podrška i pomoć. Organizator opisuje značaj međuvršnjačke podrške, posebno kada primijete promjene ponašanja koje mogu dovesti do recidiva (»Gledaju jedni na druge, paze i ako primijete da se kod nekoga događa nešto što ne bi trebalo, odnosno, ako je netko krenuo putem recidiva, vrlo brzo se reagira, a oni to primijete, alarmiraju nas koji smo uključeni u taj terapijski dio«³). U kontekstu uključivanja u zajednicu, jedan organizator navodi kako zaposlenike ne uključuju samo u rad, već i u slobodne aktivnosti i društveno koristan angažman. (»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 s nekim novim informacijama i na taj način mislim da ostvaruju tu socijalnu dobit«³).

Zadnje dvije kategorije odnose se na neke direktne dobiti koje zaposlenici mogu ostvariti radom u društvenim poduzećima. Kategorija **stjecanje životnih i radnih vještina** opisana je kroz tri kôda. Zaposlenici mogu steći radne navike, imaju mogućnost doškoloavanja i napredovanja kroz brojne formalne i neformalne edukacije. 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 (»Bio si u rehabilitaciji, gdje nemaš novca nego se baviš na svom duhovnom planu, na psihološkom i osobnom planu da ti bude bolje i sad dođeš van... jer su znali dobit plaću i u roku dan, dva potrošit i kupit... i šta ostatak mjeseca... i kroz godine... i onda smo uveli te radionice upravljanja kućnim budžetom.«¹).

Zadnja kategorija opisuje mogućnosti **osobnog osnaživanja** zaposlenika. Radnim angažmanom osobama se vraća dostojanstvo, što ističu 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«*²). Kroz

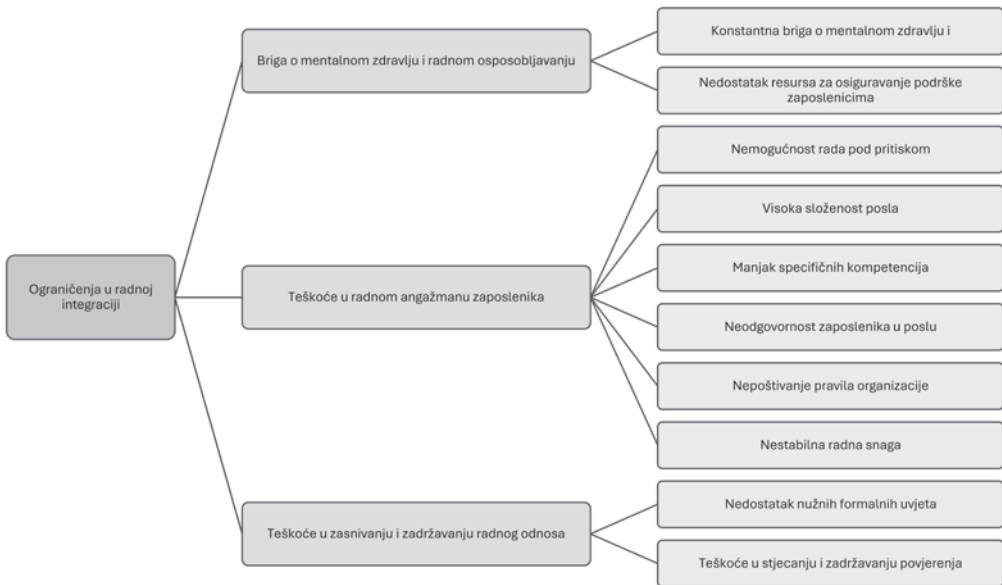
rad zaposlenici dobivaju osjećaj vrijednosti i razvijaju samopoštovanje i samopouzdanje. Nadalje, zaposlenici stječu i osjećaj sigurnosti i stabilnosti. Naposljetku, zaposlenici radom zarađuju za život i time stvaraju financijsku sigurnost.

Ograničenja u radnoj integraciji u društvena poduzeća

Tema Ograničenja u radnoj integraciji u društvena poduzeća opisana je kroz 3 kategorije i 10 kôdova.

Slika 2.

Kategorije i kôdovi teme Ograničenja u radnoj integraciji u društvena poduzeća



Prva kategorija u ovoj temi odnosi se na ograničenja vezana za **brigu o mentalnom zdravlju i osposobljavanju za rad**. Organizatori napominju kako je potrebna konstantna 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 zahtijeva jako puno resursa«*²). 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... tu ne rade osobe koje su educirane da bi radile s njima«⁴*), ali i financijskih resursa za zapošljavanje kompetentne osobe koja bi pružala psihosocijalnu podršku zaposlenicima. Druga kategorija odnosi se na **teškoće u radnom angažmanu zaposlenika**. Jedna od teškoća opisana je kôdom o nemogućnosti 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«¹*). Kako bi zadovoljili potrebe tržišta, zaposlenici i u tradicionalnim poduzećima osjećaju pritisak i stres, koji je u kontekstu promatrane populacije dodatan rizičan čimbenik, odnosno teškoća u radu. Drugi kôd 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«²*). Međutim, jedan organizator opisuje iskustvo nedostatka specifičnih kompetencija za potrebne poslove, unatoč edukacijama koje zaposleni prolaze (*»Ovo je specifičan posao, tako da vrlo često nemamo kompetentnih ljudi... Mi*

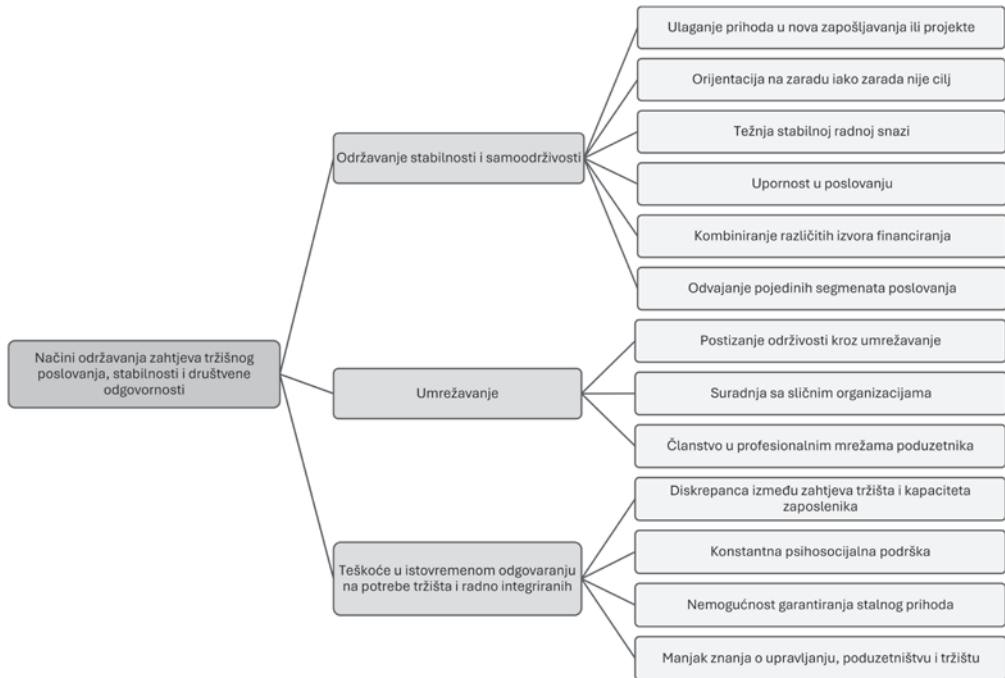
se, naravno, trudimo da naučimo što više njih da rade ono što mogu svladati, međutim, nedostaje nam u biti ljudi koji imaju određena stručna znanja«³). Organizatori kao teškoće navode i neodgovornost u poslu prema radnim zadacima (*»Problemi su... ja bi rekla... u neodgovornosti obavljanja zadatka. Znači u tome da se izbjegava obavljanje radnih zadataka pa su tu nekakve... često znaju bit nekakve, ajmo reć izlike zašto nešto ne mogu«⁴*) 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 praksi ili odrađujete probaciju«⁴*). Nadalje, kao teškoća 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 Zadrugi... Ili se pojavi recidiv ili sami odlaze, daju otkaz«⁴*). 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, 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«²*). Drugi kôd 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.

Načini održavanja zahtjeva tržišnog poslovanja, stabilnosti i društvene odgovornosti

Tema Načini održavanja zahtjeva tržišnog poslovanja, stabilnosti i društvene odgovornosti opisana je kroz tri kategorije i 13 kôdova prikazanih na Slici 3.

Slika 3.

Kategorije i kôdovi teme Načini održavanja zahtjeva tržišnog poslovanja, stabilnosti i društvene odgovornosti



Prva kategorija koja opisuje pomirbu zahtjeva tržišnog poslovanja, stabilnosti u poslovanju, a opet i osiguravanje društvene odgovornosti imenovana je kao **Održavanje stabilnosti i samoodrživosti poslovanja**. Sudionici istraživanja opisuju kako profit prvenstveno ulažu u nova zapošljavanja ili pak u nove društveno poduzetničke projekte. To primarno može biti nabava nove opreme koja će poboljšati poslovanje i donijeti održivost, ili pak osmišljavanje novih načina zarade radi osiguranja poslovanja.

Na to se nadovezuje sljedeći kôd koji govori o motu poslovanja: orijentacija na zaradu, iako zarada sama po sebi nije cilj, pri čemu su voditelji društvenih poduzeća svjesni da je nužno ostvarivati prihod i zaraditi, ali kako navode, kako bi s profitom mogli osigurati stabilnost i održivost. Poduzeća prepoznaju kako je osiguravanje stabilne radne snage najveći nedostatak u održavanju stabilnosti i samoodrživosti. Kao strategije tog održavanja navode podršku, razgovore i osnaživanje, a kada govore o perspektivi

poslovanja, navode sate i sate uloženog truda u same zaposlene/radno integrirane koji se direktno ne vide u poslovanju. Osim toga, strategija održavanja radne snage je i razumijevanje kapaciteta zaposlenih, odnosno da neće opteretiti zaposlene da rade jako dugo i puno jer će otići (*»to su ranjivi ljudi.. da rade 14 do 16 sati.. oni će puknut, oni to ne mogu«¹*). Uz to, kao strategiju navodi se *outsourcing* pojedinih elemenata proizvodnje posebno ako to opterećuje zaposlene ili nemaju znanje u tom aspektu rada, unatoč ulaganju u njihove edukacije i osposobljavanje. Sljedeći kôd odnosi se na upornost u ponovnim pokušajima probijanja na tržište nakon kriza. Objašnjavajući poslovanje, sudionici istraživanja opisuju cikličnost u poslovanju, odnosno razdoblja u kojima su radili, profitirali i rasli, ali i razdoblja u kojima su stagnerali, imali gubitke i sveli poslovanje na puko preživljavanje. No, kod svakog vraćanja i ponovnog oživljavanja poslovanja vidljiva je upornost i ulaganje truda i energije, primarno vođeni vrijednostima da se nekome pomogne, da se oživi poslovanje radi dobrobiti osoba koje je potrebno radno integrirati (*»Doista nam je bilo onako... teško. Kad je kriza prošla, bilo je ono... hoćemo li nastaviti ili... vratili smo sve dugove i prema državi i prema dobavljačima i kao šta ćemo sad. Pa kao.. ajmo ispočetka, upornost je ta koja nas je zadržala«⁴*). Posljednji prepoznati kôd održavanja stabilnosti i samoodrživosti poslovanja odnosi se na kombiniranje različitih načina financiranja, pri čemu se dio poslovanja osigurava na tržištu, a dio se postiže donacijama, projektima ili volonterskim angažmanom. Uz navedeno, radi održavanja stabilnosti poslovanja, voditelji društvenih poduzeća govore o kombiniranju različitih oblika pravnih formi poslovanja, odnosno odvajaju pojedine dijelove poslovanja. Jedna organizacija odvojila je svoje poslovanje na proizvodnju te marketing i prodaju. Manjak iskustva zaposlenika i vremena spriječio ih je u stvaranju konkurentnog brenda

na tržištu, ali i zadržavanje vizije i misije društvenog poduzeća kojem su težili (*»Mi prodajemo robu njima i oni će raditi na našoj održivosti. Znači, oni nama donose poslove, ali da bi bili održivi... znači, oni su striktno trgovački, poslovni sektor. Tu smo zaposlili profesionalce i tu nema vizije i misije od zadruge.«¹*). Primarno se to odnosi na odvajanje komercijalnih od humanitarnih projekata (*»trgovačko društvo je više okrenuto komercijalnim projektima, dok je udruga više okrenuta charity projektima i projektima u kojima uključujemo različite ranjive skupine. Ali fokus u bilo kojem projektu je društvena odgovornost. Dakle, ili tražimo partnere s kojima ćemo razvijati njihove društveno odgovorne projekte ili tražimo tu komponentu društvene odgovornosti kod onih koji ju nemaju.«²*).

Sljedeća kategorija opisuje načine pomirbe zahtjeva tržišta i društveno odgovornog poslovanja kroz **umrežavanje**. Sudionici istraživanja opisuju kako se umrežuju s drugim pravnim osobama, primjerice, koje preuzimaju dio poslovanja ukoliko radno integrirani/zaposleni taj dio posla ne mogu obaviti. Nadalje, umrežuju se s organizacijama koje se bave istim/povezanim djelatnostima radi razmjene iskustva, zadovoljenja tržišta i sl. Posljednji kôd opisuje umrežavanje kroz profesionalne mreže poduzetnika opet zbog dijeljenja iskustva, ali i načina utjecanja na javne politike i osvještavanja problema donositeljima odluka s kojima se oni nose. Ovo je jedan od citata koji govori o važnosti umrežavanja: *»Jednostavno se morate umrežavati. Što kvalitetnije pokušavate nekako mapirati stvari, više ljudi dolazi do vas, onda i oni vide da se time bavite. Pojačavaju se te mreže, gradi se taj sustav, koliko god još bio krhak, ali postaješ nekakav igrač u njemu i kroz tebe prolaze informacije, imaš bolji pregled situacije, možda možeš pomoći i nekom ne konkretno u tom segmentu, nego nekom totalno drugom. Tako da je svakako višestruko... višestruki su benefit«²*.

Posljednja kategorija odnosi se na **prepoznate teškoće u istovremenom odgovaranju na potrebe tržišta i potreba radno integriranih/zaposlenih**. Prvi kôd odnosi se na diskrepanciju između zahtjeva tržišta i kapaciteta zaposlenika. S jedne strane, voditelji društvenih poduzeća svjesni su ograničenja osoba kojima nastoje pomoći, koji mogu biti u različitim domenama života – psihičke stabilnosti, stalne mogućnosti recidiva, neriješenog pravnog statusa, specifičnih znanja vezanih uz radno mjesto, a opet svjesni su i velike konkurencije na tržištu gdje se često ponašaju kao tampon zona tim oprečnim zahtjevima. Drugi kôd u ovoj kategoriji odnosi se na prepoznavanje da je osobama na čijoj radnoj integraciji rade potrebna konstantna psihosocijalna podrška (*»Na papiru sve izgleda divno i krasno, ali u praktičnom smislu zaista čovjek mora puno energije uložiti da bi nekog... nekog vratilo u to nešto što je nama normalno. Ići 8 sati na posao i odraditi ga svaki dan... To je nešto što nam sada najviše treba, a to je ta upravo psihosocijalna podrška u reintegraciji«*²; *»Diversity management je core posla u našoj organizaciji, ali nije nešto što možeš igdje prijaviti i financirati, i prodaju i marketing i proizvodnju i prijevoz i ono... sve to, pa si ne možeš priuštiti u toj fazi još... a taj dio je krucijalan po meni«*³). Voditelji ističu kako ne postoji mogućnost financiranja takvog radnog mjesta koja bi osigurala podršku zaposlenicima. Sljedeći kôd odnosi se na nemogućnost garantiranja stalnog prihoda zaposlenicima te kao posljednji prepoznati kôd u području identificiranih teškoća u poslovanju imenovan je kao manjak znanja o upravljanju poduzećima, poduzetništvu i funkcioniranju tržišta (*»Mislim da, što se tiče ovih koji idu, što je najčešće, iz udruga, iz zadruge pa izlaze na tržište, potpuno nerazumijevanje funkcioniranja na tržištu i onda cijeli model rada preko donacija se preslikava na rad na tržištu što ne funkcionira... Puno ljudi koji kreću da bi pokrenuli društveno*

*poduzeće, su ljudi koji... ne funkcioniraju na taj način i u tim područjima... to definitivno nije nešto što će zaživjeti na tržištu... definitivno nije.«*⁵).

Formalna podrška u procesu ostvarivanja ciljeva društvenih poduzeća

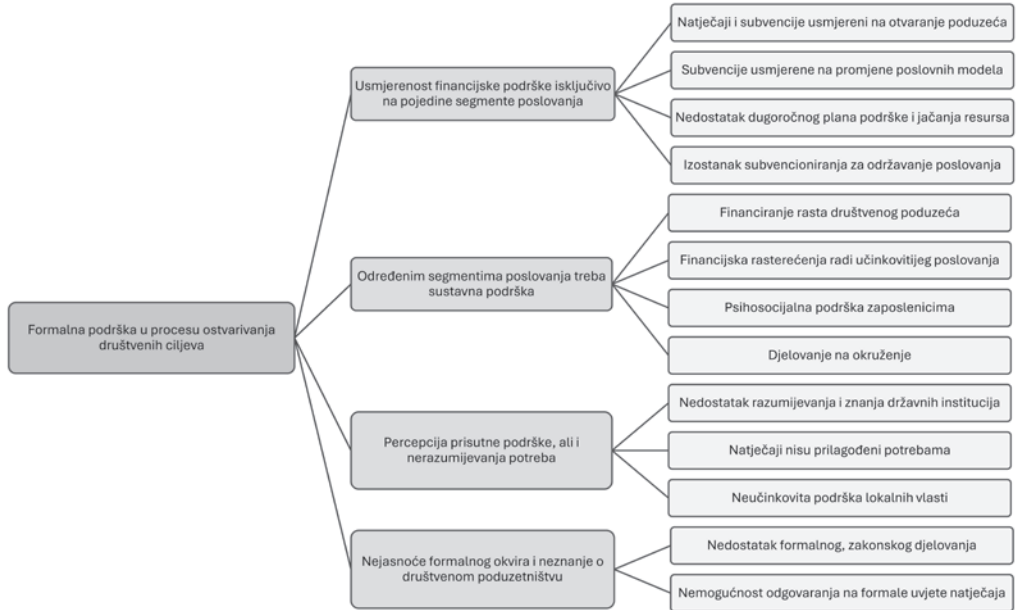
Tema Formalna podrška u procesu ostvarivanja ciljeva društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba koje svojim ponašanjem odstupaju od formalnih ili neformalnih normi opisana je kroz 4 kategorije i 13 kôdova.

Sudionici intervjua navodili su kako je **financijska podrška** (u obliku natječaja) **usmjerena na samo pojedine segmente poslovanja**. Prema iskustvu sudionika, natječaji se raspisuju ili za otvaranje novih društvenih poduzeća ili za pomoć u promjeni tradicionalnih poslovnih modela u društvena poduzeća, a pri tome izostaje podrška u subvencioniranju već postojećih organizacija za jačanje njihovog poslovanja. Također, navode kako su natječaji usmjereni na osnivanje društvenih poduzeća bez dugoročnog plana podrške i jačanje resursa za njihovu dugoročnu održivost, čime se, prema njihovom navodu, gube vrijedni resursi (*»Ja znači vama dajem novac da nešto osnujete ili da transformirate svoje poslovanje, ali me ne zanima dal' vi zaista poslujete i dal' vi uopće razumijete što je društveno poduzetništvo, nego većina poduzetnika kaže: okej, to je lova... aplicirati ćemo i to je to...«*²).

Iduća kategorija odnosi se na **segmente poslovanja kojima treba sustavna podrška**. Kroz kôd financiranja rasta društvenog poduzeća sudionici opisuju nedostatak različitih oblika financiranja rasta i održivosti modela koji imaju potencijala za napredovanje, a ta se podrška može ostvariti kroz financijska rasterećenja radi učinkovitijeg poslovanja (*»postojali su okrugli stolovi di su se pozivale zadruge da daju svoja mišljenja*

Slika 4.

Kategorije i kôdovi teme Formalna podrška u procesu ostvarivanja ciljeva društvenih poduzeća



pa su jednom rekli da možda bi se uvelo u poreznom sustavu da se plaćaju manji doprinosi ili nešto...⁵, »jer nama nije... e sad ti to proizvede, nego on nama ostaje, makar ne ostaje raditi u zadruzi... nama on ostaje na brizi... i moramo nešto... nije nama bio cilj da ga pošaljemo na cestu...¹) te kroz mogućnost zapošljavanja kvalificirane stručne osobe za pružanje psihosocijalne podrške zaposlenicima (»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«⁵). Jedno društveno poduzeće navodi kako je potrebno stvaranje okruženja u kojem će društveno poduzeće biti jedan od postojećih resursa za djelovanje na specifičan društveni problem, a ne djelovati kao jedini dionik u procesu (»Da se razvije nekakav širi sustav podrške u kojem mi možemo imati neku aktivnu ulogu.

Ne možeš ti bit i psihološko savjetovalište i tražiti posao i oglašavati i prijavljivat se na tendere da možeš dići web... jednostavno jako puno stvari oko jednog projekta, a projekt je dio jedne šire društvene priče i društveni problem«²).

Treća kategorija odnosi se na **percepciju sudionika da je podrška formalnih institucija prisutna, ali postoji nedovoljno razumijevanja potreba društvenih poduzeća**. Sudionici opisuju nedostatak razumijevanja i znanja državnih institucija o potrebama društvenih poduzeća (»Neke državne službe nemaju nekog razumijevanja što je zapravo potrebno jednoj socijalnoj zadruzi ili poslodavcu«⁵, »Nama ne treba općenito znanje, nego konkretno znanje iz obavljanja određenih poslova, a više od toga nam treba način kako da mi dođemo do posla, kako da otvorimo radna mjesta.«¹) što se očituje kroz manjak financijskih poticaja za određene segmente poslovanja koji su

nužni za održavanje društvenih poduzeća te je to opisano kôdom: natječaji, financijski i nefinancijski poticaji za dobivanje sredstava nisu prilagođeni potrebama društvenih poduzeća. Iako prepoznaju nedostatak kvalitete analize potreba, smatraju da podrška lokalnih vlasti postoji, a ukoliko se izmijene određeni segmenti, bila bi učinkovitija.

Zadnja kategorija opisuje **nejasnoće formalnog okvira i neznanje o društvenom poduzetništvu**. Sudionici kao teškoću navode nedostatak zakonskog okvira djelovanja društvenog poduzetništva (*»...mi u Hrvatskoj nemamo zakon o društvenom poduzetništvu, imamo samo strategiju koja ništa ne govori. Ja sam ju čitala mali milion puta i nisam znala čak ni u projektima na šta da se pozovem jer je tako... Zakon nam fali, pravilnici nam nedostaju«*⁵). Nedostatak jasne strategije, jasnog definiranja koncepta i neprepoznavanja potreba koji su navedeni u uvodnom dijelu rada, onemogućuju pravilno djelovanje organizacija. Sudionici navode kako nejasan pravni okvir onemogućuje odgovaranje na formalne uvjete natječaja za financiranje poslovanja (*»Ako gledam da netko iz romske zajednice... isto smo gledali dal' da netko uzme poticaje, al ne može si nitko priuštiti da tri mjeseca nema nikakav prihod da može povući poticaje. Onda smo htjeli osnovati zadrugu, a po zakonu moraš imati 2 000 kuna uloga za zadrugu, a opet nema... a i da imaju ljudi, sigurno neće dat... Znači uopće mislim da je taj, 'ajmo reć', pravni okvir, nula... «*⁴).

RASPRAVA REZULTATA

Rezultati ovog rada doprinose razumijevanju složenosti poslovanja društvenih poduzeća koja uključuju osobe čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih društvenih normi ponašanja. Rezultati primarno ukazuju da je teško uravnoteženo ostvariti društveni utjecaj u segmentu radnog uključivanja i istovremeno tržišno uspješno poslovati, što stvara posljednji zadatak

društvenog poduzetništva posebno izazovnim – biti pokretač promjena u svijetu, kako društveno poduzetništvo definira Yunus (2009.). Nadalje, iz rezultata je vidljivo kako su društvena poduzeća vođena stvaranjem vizije/strategije poslovanja koja sadrži društveno odgovoran cilj, nastoji širiti takav utjecaj na druge aktere, no u tim namjerama istovremenog djelovanja na zahtjeve tržišnog poslovanja, održavanja stabilnosti i osiguravanje društvene odgovornosti prema skupinama na koje su usmjereni osjećaju se nepodržano i nepoznato.

S obzirom da, zbog same svoje svrhe, društvena poduzeća nastoje radno integrirati socijalno isključene osobe, a ujedno zadovoljiti zahtjeve tržišnog poslovanja, rezultati tematske analize omogućuju uvid u složenost istovremenog zadovoljavanja tih, ponekad oprečnih, zahtjeva. Kroz analizu dobitaka od radnog angažmana osoba čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih društvenih normi vidljivo je da su voditelji društvenih poduzeća prvenstveno vođeni osobnim dobitcima koje, od radne integracije, imaju osobe koje se zapošljavaju. Interesantno je zamijetiti da voditelji društvenih poduzeća dobitke isključivo promatraju iz perspektive zaposlenika, što znači radni angažman za osobe koje radno integriraju. U tom smislu, prepoznaju koliko je radni angažman važan za osnaživanje osoba i u drugim područjima života, poput društvenog uključivanja, ostvarenja interpersonalnih odnosa, razvijanja i stjecanja radnih navika te osobnog osnaživanja, uz već očekivane dobitke u području financijske stabilnosti i sigurnosti. Tako gledajući, društvena poduzeća doprinose resocijalizaciji i reintegraciji pojedinaca nakon određenih životnih kriza uzrokovanih različitim razlozima – prisutnom ovisnošću, uključenošću u kriminalne aktivnosti i sl. Rezultati analize druge teme ukazuju kako postoji svijest nedovoljnog znanja i poticaja upravo oko dijela pružanja psihosocijalne podrške gdje istovremeno prepoznaju nužnost i

nedostatak kompetencija za taj vid poslovanja. Taj aspekt, iako je nužan, neprepoznat je od društvenih aktera pa se ne može formalizirati i ne mogu se osigurati financijska sredstva. Kroz kategorije analize vidljivo je kako su voditelji društvenih poduzeća svjesni da rehabilitira upravo pružanje podrške, praćenje i nadzor ne samo radnog angažmana već i životnih navika koje bi potencijalno mogle dovesti do povratka na stare devijantne i kriminalne oblike ponašanja te stvaranje kulture međusobne brige, pomoći i podrške. To je i razlog zašto su posvećeni tim aspektima poslovanja iako ne doprinose izravno financijskoj održivosti.

Upravo iz tog prepoznavanja dobitaka od radnog angažmana za osobe koje zapošljavaju vidljiva je posvećenost ideji društvenih poduzeća – ostvarivanje potencijala i razvoj identiteta tih pojedinaca. Takvi rezultati idu u prilog već postojećem istraživanju Frlete i Babića (2018.) koji su analizirali WISE poduzeća za integraciju rehabilitiranih ovisnika u Europi. To istraživanje ukazuje kako su, usprkos teškoćama s kojima zaposlenici dolaze, gotovo svi organizatori imenovali i kvalitete koje prepoznaju kod svojih zaposlenika.

No, kroz analizu druge teme uviđa se kako je ta konstantna briga o dobrobiti zaposlenika ujedno i ograničenje, s obzirom da radni angažiran donosi ili podrazumijeva sveobuhvatnu podršku i skrb. Time je vidljiv pritisak na voditelje društvenih poduzeća jer istovremeno moraju brinuti za psihosocijalnu dobrobit zaposlenika i za poslovanje. Svjesni ograničenih kapaciteta vlastitih zaposlenika, ponekad služe kao tampon zona između stresa koje nalaže tržište rada, uvjeti u društvu, tempo posla i zaposlenika za koje je ključno da ostanu uključeni, da ustraju i da ne izgube motivaciju. Osim vanjskih okolnosti koje utječu na radni angažman, otegotne okolnosti vidljive su i u obilježjima zaposlenika poput niske tolerancije na frustraciju i stresa

u nedostatku specifičnih kompetencija, ali i teškoćama s dokumentacijom, dugovima i neorganiziranim/nestabilnim stanovanjem. Iako s jedne strane društvena poduzeća mogu služiti kao odskočna daska i pomoć osobama da nađu (prvi) posao nakon npr. izlaska iz zatvora/kaznionice ili komune, voditelji društvenih poduzeća svjesni su osobnih kapaciteta, zbog čega rad u društvenom poduzeću često ostane jedino radno iskustvo tih osoba, odnosno društvena poduzeća ne služe kao prijelazna točka u radnoj reintegraciji.

Analiza treće teme ukazuje kojim strategijama voditelji društvenih poduzeća istovremeno odgovaraju na zahtjeve tržišnog poslovanja, održavaju stabilnost i zadovoljavaju društvenu odgovornost. Sumarno gledajući, voditelji društvenih poduzeća su konstantno usmjereni na postizanje društvene odgovornosti kroz ulaganje u dobitke koje zaposleni mogu imati od radnog angažmana, ali i kroz održavanje financijske stabilnosti – kroz ulaganje dobiti u nova zapošljavanja, projekte te diversifikaciju financiranja i modaliteta poslovanja. Iza zovi istovremenog odgovaranja na potrebe tržišta i potrebe radno zaposlenih ključno je područje u kojem bi bilo nužno poduprijeti društvena poduzeća. Prvenstveno bi se to moglo učiniti kroz edukaciju i povećanje kompetencija voditelja društvenih poduzeća u području upravljanja, u području poduzetništva i funkcioniranja tržišta. Rezultati idu u prilog spoznaja Khatuna i Hasana (2016.) koji su istakli važnost ulaganja i zadržavanja zaposlenika u srednjem menadžmentu, kao i jasniji opisi poslova u društvenim poduzećima. Navedeno bi doprinijelo lakšem savladavanju napora i troškova održavanja radne učinkovitosti, radne integracije teško zapošljivih skupina i istovremene borbe s tržišnim poslovanjem. Analiza ove teme ukazuje da se u nedostatku drugih resursa društvena poduzeća povezuju 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.).

Kroz analizu četvrte teme stječe se dojam kako društvena poduzeća percipiraju formalnu podršku u ostvarivanju vlastitih ciljeva. S obzirom da su u intervju uključivani voditelji već poznatih i profiliranih društvenih poduzeća, nužno je imati na umu tu perspektivu pri interpretaciji rezultata. Tako već osnovana društvena poduzeća za sobom imaju rezultate u poslovanju, iako ne postoji javno suglasje oko mjerenja društvenog utjecaja, imaju dojam da se na nacionalnoj razini potiče osnivanje društvenih poduzeća i promjena iz tradicionalnih poslovnih modela u društvena poduzeća, dok se zanemaruje područje kontinuiranog ulaganja u daljnji rast i razvoj poduzeća te kontinuirani angažman zaposlenih. Interesantno je, i vrijedno pažnje, što društvena poduzeća daju i uvid u kojim segmentima poslovanja bi im trebala sustavnija podrška. Tako navode da izostaje ili bi trebala jasnija, češća i sustavnija podrška u širenju dobrih modela poslovanja, u financijskom rasterećenju određenih segmenata poslovanja, ali i u psihosocijalnoj podršci zaposlenicima. Pritom je i dalje vidljiva prisutnost vizije voditelja društvenih poduzeća da oni nisu »obična« firma kojoj je fokus stvaranje profita, već se prepoznaju kao akter u djelovanju na specifične društvene probleme kroz radnu integraciju teško zapošljivih skupina. Osim financijske podrške, kroz analizu rezultata vidljivo je da društvenim poduzećima nedostaje i pravna podrška, odnosno šira paleta pravnih mogućnosti u poslovanju. Takvi rezultati se direktno mogu iskoristiti kao preporuke za unaprjeđenje društveno poduzetničkih politika. Ujedno idu u prilog zaključcima izvještaja *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe*, Europske komisije (2016.) u kojem se navodi da bi alati za upravljanje društvenim poduzećima trebali

omogućiti da postanu poduzetniji, umjesto da samo budu spremni za dodjelu bespovratnih sredstava. Kritike usmjerene na neprepoznavanje stvarnih potreba društvenih poduzeća postoje u Hrvatskoj, ali i na razini EU-a. Tome ne doprinosi i činjenica da ne postoji važeća Nacionalna strategija za razvoj društvenog poduzetništva koja je prestala važiti krajem 2020. godine, a naznake za novu strategiju ne postoje. Financiranje razvoja društvenog poduzetništva kao i sustavna podrška te razumijevanje donositelja odluka prilično je nejasno, netransparentno i onemogućava daljnji razvoj poduzetničkog aspekta društvenih poduzetnika, dok društvena misija ostaje i dalje dominantna kroz primanje bespovratnih sredstava, ali samo za određene dijelove poslovanja.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Na temelju dobivenih rezultata moguće je izvesti ključne preporuke za daljnju i usmjerenu podršku društvenim poduzećima. U prevladavanju istovremenih zahtjeva tržišta te ostvarenja odgovornosti prema društvu i osobama čije ponašanje odstupa od formalnih ili neformalnih normi, koje se kroz rad rehabilitiraju i resocijaliziraju, društvenim poduzećima nedostaje podrške u nekoliko segmenata poslovanja. Prvo identificirano područje je razvoj kompetencija za psihosocijalnu podršku zaposlenima s obzirom da osobe zahtijevaju, osim povećanja radnih kompetencija, kontinuiranu podršku u stjecanju životnih vještina i osobnom osnaživanju što je primarno područje rada pomagačkih djelatnosti koje se bave resocijalizacijom i prevencijom recidiva osoba koje su prekršile formalne ili neformalne norme. Drugo područje u kojem je potrebna podrška u razvoju kompetencija odnosi se na razvoj kompetencija u području upravljanja poduzećima, menadžmenta, ali i funkcioniranja tržišta. Vođenje i organizacija poslovanja koje uključuje osobe s

ograničenim radnim kapacitetima i za koje postoji teškoća u radnoj integraciji na slobodno tržište ili u druge vrste poslovnih objekata, zahtijeva dodatne kompetencije u području vođenja i upravljanja. Treće područje odnosi se na podršku društvenim poduzećima u različitim segmentima poslovanja, od osnivanja, pa do kontinuiranog rasta i razvoja, s obzirom da je formalna podrška institucija primarno usmjerena na osnivanje ili promjene poslovnih modela, a nije na prevladavanje postojećih teškoća poput razvoja *diversity managementa*, jačanja postojećih resursa, održavanja poslovanja u skladu s potrebama rasta i razvoja. Bez takve kontinuirane podrške društvena poduzeća su, nakon zasnivanja, prepuštena tržišnoj konkurenciji uz kontinuiranu nužnost ulaganja u kapacitete i kompetencije radno integriranih osoba koje trebaju istovremenu podršku na mnogim životnim područjima. Posljednje područje podrške odnosi se na relaksiranje formalno-pravnih uvjeta u radnoj integraciji osoba koje formalno ili neformalno krše društvene norme. Takve preporuke za unaprjeđenje područja društvenog poduzetništva nužno je potkrijepiti dobitcima od podrške društvenih poduzeća za radnu integraciju osoba jer se time dugoročno ulaže u razvoj kompetencija, kontinuiranu psihosocijalnu podršku, ali i prevenciju budućeg kriminalnog ponašanja osoba u ranjivom položaju. Učinak se treba promatrati i kroz prizmu prevencije recidivizma bilo kriminalnog, bilo ovisničkog ponašanja, ali i povećanje kvalitete života pojedinaca. Takvim djelovanjem vidljiv je i profit države u preveniranju nekih vidova socijalnih davanja upravo kroz radnu reintegraciju skupina koje bi, vrlo vjerojatno bez radnog angažmana, bile korisnici različitih socijalnih i medicinskih usluga. Time društvena poduzeća rade na zapošljavanju teško zapošljivih skupina i doprinose radnom angažmanu dijela populacije koji bi se vrlo teško radno integrirao u neki drugi segment tržišta rada. Osim samog zapošljavanja,

Piehl (2003.) navodi kako su stalni prihodi, struktura te kvalitetni odnosi na poslu značajni za reintegraciju bivših zatvorenika. Navedene benefite prepoznaju i voditelji organizacija u ovom istraživanju.

Gledajući iz perspektive osoba koje se radno integriraju, radni angažman služi kao most između rehabilitacije i potpune resocijalizacije. Radna integracija treba omogućiti i školovanje, stjecanje specifičnih znanja, radnih navika i učenje životnih vještina, konkretno, učenje upravljanja osobnim financijama. Slična iskustva društvenih poduzeća opisuju i Marković, Baturina i Babić (2017.) koji naglašavaju podršku poduzeća u razvoju radnih vještina i kompetencija te ostvarivanju ekonomske samostalnosti svojih zaposlenika.

Kroz rezultate rada društvenih poduzeća vidljiv je velik trud uložen u zadovoljavanje tržišta rada i potreba pojedinaca. Stoga, poticaji u razvoju trebaju biti kontinuirani jer radna integracija zahtijeva stalni angažman na povećanju radnih kompetencija, psihosocijalnoj podršci i osnaživanju, uz brigu o egzistencijalnim potrebama zaposlenih. Međutim, podaci Hrvatskog monitora društvenih poduzeća za 2022. godinu ukazuju na dva značajna nedostatka u RH: nedostatak podupirućeg fiskalnog okvira i nedostatak programa javne potpore za društvena poduzeća (Vidović i sur., 2023.). Održivost društvene ekonomije zahtijeva razvoj novih mehanizama za sprječavanje ovisnosti o javnom i privatnom sektoru ili sklapanje ravnopravnih saveza s njima (Šimleša, Bušljeta Tonković, Puđak, 2015.). Ravnoteža između tržišta, države i zajednice poboljšava kvalitetu života pojedinaca i razvoj društva. Aktivno uključivanje marginaliziranih pojedinaca u društvena poduzeća vodi većoj posvećenosti i osjećaju vrijednosti, što je ključno za trajne promjene u njihovim životima. Zbog toga su daljnja istraživanja o ishodima radne integracije društveno isključenih skupina kroz model društvenog poduzetništva izuzetno važna.

Na samom kraju važno je istaknuti ograničenja ovog istraživanja. Ona su primarno vezana uz mali uzorak s obzirom da je zastupljeno malo kontinuirano aktivnih društvenih poduzeća koja se bave radnom integracijom osoba koje svojim ponašanjima odstupaju ili su odstupala od formalnih ili neformalnih normi. Ograničenje je i nemogućnost jasnijeg definiranja koje su to osobe ili skupine zbog prisutnih rizika u višestruko nepovoljnom socio-ekonomskom položaju. Zato je rad primarno stavio fokus na mogućnosti i ograničenja društvenih poduzeća koja u svoje poslovanje uključuju osobe devijantnog ponašanja, odnosno u riziku za razvoj takvih ponašanja zbog slabije socijalne integracije. Raznolikost takvih ponašanja i obilježja zasigurno je ograničenje istraživanja, ali istovremeno i mogućnost za kreiranje prijedloga i smjernica za daljnji razvoj društvenog poduzetništva.

Unutar analitičkog procesa obrade podataka, postojala je logična mogućnost kružnog ili tautološkog razmišljanja, odnosno da su određeni obrasci nađeni samo zato što su traženi. Pristup analizi bio je utemeljen na činjenici da se identificirani čimbenici pojavljuju u cijelom uzorku pa se njihovo postojanje može smatrati vjerodostojnim (tj. podaci su zasićeni). U kontekstu kvalitativnog istraživanja, ne može se govoriti o generalizaciji koja bi omogućila izvođenje zaključaka o svim društvenim poduzećima. Uspoređivanje rezultata s nalazima iz drugih istraživanja i literature dopušta određeni stupanj pouzdanosti dobivenih rezultata. Stoga, unatoč malom uzorku i svim njegovim ograničenjima, istraživanje pruža dodatne perspektive za ovo relevantno područje.

Iskustva uključenih poduzeća usmjerena su na dobitke 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 čija ponašanja odstupaju od formalnih ili neformalnih društvenih

normi u kontekstu ostalih pravnih i organizacijskih teškoća, djelovanja na tržištu, poduzetničkih kompetencija, itd. Nadalje, bilo bi zanimljivo vidjeti perspektivu zaposlenih i način na koji oni doživljavaju svoje zaposlenje u društvenih poduzećima.

LITERATURA

- Amin, A. (2009), Extraordinarily ordinary: working in the social economy. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 30-49. <https://doi.org/10.1108/17508610910956390>
- Azinović, L. (2020). *Korištenje resursa društveno-poduzetničkih djelatnosti za uključivanje osoba s problemima u ponašanju na tržište rada* (Diplomski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:158:563218>
- Baturina, D. (2013). Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Ekonomika misao i praksa*, 22(1), 123-142. <https://hrcak.srce.hr/104531>
- Borzaga, C., Nogales, R., & Galera, G. (2008). *Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation. An examination of the concept and practice in Europe and the Commonwealth of Independent States*. Bratislava: UNDP Regional Centre for Europe and the CIS.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bull, M. (2007). "Balance": The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 49-66. <https://doi.org/10.1108/17508610780000721>
- Cosgrove, F., & O'Neill, M. (2011). *The Impact of Social Enterprise on Reducing Re-offending*. Durham: Durham University, School of Applied Social Sciences.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Durham: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Držić, P., & Mrdeža, I. (2016). *Zapošljavanje beskućnika. Glavni nalazi edukativne radionice i fokusnih grupa u okviru projekta Kako do posla za*

- beskućnike? Izgradnja kapaciteta organizacija civilnog društva i podrška integraciji beskućnika. Zagreb: CARANEO – Centar za razvoj neprofitnih organizacija.
- European Commission (2016). *Social Enterprises and their eco-systems: Developments in Europe*. Brussels: European Commission.
- European Economic and Social Committee (2016). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*. Preuzeto 20.07.2023. s https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2017/10/RecentEvolutionsSEinEU_Study2017.pdf
- Frleta, A., & 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. <https://doi.org/10.31299/hrri.54.1.8>
- Galera, G. et al. (2022). *Report on trends and challenges for work integration social enterprises (WISEs) in Europe: Current situation of skills gaps, especially in the digital area*. B-WISE project. Preuzeto s <https://www.bwiseproject.eu/en/results>
- Goldstein, J. A., Hazy, J. K., & Silberstang, J. (2009). *Complexity Science and Social Entrepreneurship: Adding Social Value Through Systems Thinking*. Litchfield Park: 306 ISCE Publishing.
- Ivandić Zimić, J. (2019). *Zlouporaba sredstava ovisnosti kod romskih zajednica u Međimurskoj županiji. Završno izvješće*. Zagreb: Hrvatski zavod za javno zdravstvo.
- Jukić, R., & Sabljlo, M. (2017). Penološka andragogija – Zatvorski tretman i mogućnosti resocijalizacije zatvorenika. *Andragoški glasnik*, 21(1-2), 27-36. <https://hrcaak.srce.hr/195293>
- Kadunc, M., Singer, S., & Petričević, T. (2014). *A map of social enterprises and their eco-system in Europe, Country report: Croatia*. Brussels: European Commission, ICF Consulting Services. <https://doi.org/10.3935/rsp.v22i3.1348>
- Khatun, F., & Hasan, M. (2016). Human Resource Management in Social Enterprises: A Study on BRAC. *European Journal of Economics, Law and Politics*, 3(2), 37-57. <http://dx.doi.org/10.19044/elv.v3no2a3>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Marković, L., Baturina, D., & Babić, Z. (2017). Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 53(1), 139-158. <https://doi.org/10.31299/hrri.53.1.11>
- Mirosavljević, A. (2015). *Izvansudska nagodba: Perspektiva oštećenika i mladih u sukobu sa zakonom* (Doktorska disertacija). Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada Sveučilišta u Zagrebu. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15616.30725>
- O'Connor, P., & Meinhard, A. (2014). *Work Integration Social Enterprises (WISEs): Their Potential Contribution to Labour Market (Re-)Integration of At Risk Populations*. Toronto: Centre for Voluntary Sector Studies. <https://doi.org/10.32920/ryerson.14641602.v1>
- Piehl, A. (2003). *Crime, Work and Reentry. The Urban Institute Reentry Discussion Paper*. New York University Law School.
- Puđak, J., & Šimleša, D. (2020). Is Social Entrepreneurship Better for Workers? The Influence of Work Experience in Croatian Social Cooperatives on Perceived Well-Being. *Revija za sociologiju*, 50(1), 7-30. <https://doi.org/10.5613/rzs.50.1.1>
- Swain, J. (2018). A hybrid approach to thematic analysis in qualitative research: Using a practical example. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526435477>
- Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A., & Puđak, J. (2015). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene. *Revija za sociologiju*, 46(3), 271–295. <https://doi.org/10.5613/rzs.46.3.2>
- Šimleša, D., Puđak, J., Majetić, F., & Bušljeta Tonković, A. (2015). *Mapiranje novih obzora: Izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- 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.
- Vidović, D. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country report Croatia*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Vidović, D., Šimleša, D., & Baturina, D. (2023). *Hrvatski monitor društvenih poduzeća 2022*. Čakovec: ACT Grupa
- Vlada Republike Hrvatske. (2014). *Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine*.
- 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. <https://doi.org/10.1080/1533256X.2016.1235429>
- Yunus, M. (2009). *Za svijet bez siromaštva. Socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma*. Zagreb: VBZ.

Summary

EXPERIENCES OF SOCIAL ENTERPRISES IN THE WORK INTEGRATION OF PERSONS WHOSE BEHAVIOR DEVIATES FROM FORMAL AND INFORMAL NORMS

Lucija Azinović Rebić

Association “Zemljani – Are You Serious?”
Zagreb, Croatia

Andreja Rosandić

Granola, intellectual services business
Zagreb, Croatia

Gabrijela Ratkajec Gašević

Faculty of Education and Rehabilitation Sciences
Department of Behavioral Disorders
University of Zagreb
Zagreb, Croatia

In the last thirty years of the development of social entrepreneurship, we have seen the expansion of opportunities for the work integration of disadvantaged persons in the labor market, as well as the creation of new business models aimed at ensuring sustainability. This paper aims to analyze the strategies by which social enterprises simultaneously strive to meet the needs of multiply excluded individuals and the demands of the labor market within the existing formal legal framework. Under the concept of multiple exclusions, this research focuses on those excluded based on economic status (the long-term unemployed, the homeless), identification (national minorities), criminal activity (prisoners), and health status (persons with alcohol, gambling, and drug addiction problems). The qualitative research included eight representatives from five organizations working on the work integration of the mentioned groups. The results of the thematic analysis indicate that it is difficult to achieve a balanced social impact in the segment of work inclusion while simultaneously operating successfully in the market and being a driver of social change. The circumstances contributing to this are visible in the results. Although social enterprises see the benefits of work engagement solely from the perspective of employees, constant concern for employee well-being is also a key limitation due to their complex needs. This creates pressure on social enterprise managers as they must simultaneously care for the psychosocial well-being of employees and maintain financial stability.

The results indicate a perceived lack of support in expanding good business models, relieving certain business segments financially, and providing psychosocial support to employees. The implications of the research highlight the necessity of strengthening competencies in providing psychosocial support, managing enterprises, and relaxing formal legal frameworks regarding the work engagement of individuals whose behaviors deviate from formal and informal social norms.

Key words: social enterprises for labor integration, social entrepreneurship, social exclusion, resocialization, individuals whose behaviors deviate from formal and informal norms.