

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TINA GROŠELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**S SOCIALNIM PODJETNIŠTVOM DO DRUŽBENIH INOVACIJ IN
ZAPOSLOVANJA INVALIDOV**

Ljubljana, december 2011

TINA GROŠELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tina Grošelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom S socialnim podjetništvom do družbenih inovacij in zaposlovanja invalidov, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Teo Petrin.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS. Št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala.
- Se zavedam, da je plagiatstvo - predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. št. 55/2008 s spremembami);
- Se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 23. 12. 2011

Podpis avtorja:



KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	3
2 SOCIALNO PODJETNIŠTVO	4
2.1 Delovni okvir socialnega podjetništva	12
2.2 Socialno podjetništvo v primerjavi s komercialnim.....	13
2.3 Socialni podjetnik v primerjavi s komercialnim	16
3 SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI	19
3.1 Zakon o socialnem podjetništvu	21
3.1.1 Ciljne skupine socialnega podjetništva	24
3.1.2 Definicije invalidnosti	25
3.1.3 Senzorni invalidi	26
3.1.4 Socialno podjetje	27
3.1.5 Financiranje socialnih podjetij	29
3.2 Podporno okolje	31
3.3 Veljavna zakonodaja.....	33
4 POSLOVNI NAČRT ZA SOCIALNO PODJETJE	34
4.1 Povzetek za vodstvo.....	35
4.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve	37
4.3 Strategija vstopa in rasti.....	42
4.4 Tržna raziskava in analiza.....	43
4.5 Načrt trženja.....	54
4.6 Načrt razvoja.....	57
4.7 Vodstvena skupina in kadri.....	59
4.8 Kritična tveganja in izzivi.....	64
4.9 Finančna konstrukcija podjetja in simulacije.....	65

SKLEP.....	69
-------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI.....	73
--------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Venov diagram: »SVP«: Social Entrepreneurship Framework.....	12
Slika 2: Finančni pregled RAY-a za leto 2008.....	31
Slika 3: Starostne kategorije anketirancev (N=105).....	48
Slika 4: Vrsta invalidnosti (N=98)	48
Slika 5: Dosežena stopnja izobrazbe (N=102)	49
Slika 6: Organizacijska struktura.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pozitivne trditve o slovenskem medijskem prostoru glede medijskih vsebin o invalidih.....	49
Tabela 2: Negativne trditve o slovenskem medijskem prostoru glede medijskih vsebin o invalidih.....	50
Tabela 3: Trditve o potrebah invalidov po lastni televiziji.....	51
Tabela 4: Trditve o večjih potrebah invalidov po lastni televiziji s svojevrstno programsko shemo.....	52
Tabela 5: Trditve o zadostnih potrebah invalidov po lastni televiziji s svojevrstno programsko shemo.....	53
Tabela 6: Univariantne statistike	53
Tabela 7: Finančne projekcije za obdobje pet let, za podjetje Fokus	68

UVOD

Podjetništvo je mnogo več kot le teorija, je način življenja. Podjetniško so se obnašala že plemena v času blagovne menjave. Danes mu pravijo gonilna sila gospodarskega razvoja, saj vpliva na dogajanje v gospodarstvu, ko milijoni podjetnikov po vsem svetu s sprožanjem inovacij povzročajo nove in nove ponudbe in povpraševanja po izdelkih in storitvah. Rojevajo se nova podjetja in nova delovna mesta, kar je osnova za delovanje vsake družbe. Napoveduje se, da bo vpliv podjetništva na 21. stoletje enak ali večji, kot ga je imela industrijska revolucija na 19. in 20. stoletje.

K razvoju in rasti naravnana družba lahko z inovacijami in tehnološkimi spremembami podjetnikov doseže ekonomsko blaginjo. Vendar pa spremembe tehnologij niso prinesle le bolj moderniziranega sveta, ampak tudi strukturno brezposelnost. Globalizacija je po eni strani odprla številne možnosti za podjetja, po drugi strani pa povzročila ukinitve proizvodnje doma in njeno selitev v revnejše države, kjer enota dela stane manj. Tudi v Sloveniji se trenutno soočamo s 110.000 brezposelnimi. Trenutna gospodarska kriza je številna podjetja, gospodarstva in države po svetu prisilila v razmislek o naraščanju brezposelnosti, zato lahko na novo nastala veja v podjetništvu – socialno podjetništvo, ponudi smernice, ki bodo prispevale k ustrezni rešitvi, posebej v delih, ki predvidevajo spodbujanje zaposlovanja ranljivih skupin. Brezposelni so namreč težka obremenitev za državo, ker mora iz naslova zakonskih obvez v Sloveniji vsak mesec zagotoviti nemalo denarja za nadomestila.

Komercialne tržne sile trenutno ne izpolnjujejo več spreminjajočih se družbenih potreb. Izjemna priložnost se kaže v družbeni inovaciji, v socialnem podjetništvu. V marcu 2011 so bili v Sloveniji s sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu postavljeni sistemski temelji novi veji podjetništva (Zakon o socialnem podjetništvu, Ur. l. RS št. 20/2011, v nadaljevanju Z.Soc.P), ki v EU že daje zaposlitev desetim odstotkom prebivalstva. Njegova ključna »dodana vrednost« je, da hkrati zasleduje ekonomske in socialne cilje in pomembno prispeva k razvoju trga dela, delovni integraciji in ekonomskemu razvoju. Ključen je razvoj socialnega kapitala. Zato trdim, da socialno podjetništvo komercialno podjetništvo dopolnjuje in ga nadgrajuje. Treba se bo zavedati, da nimata samo politika in denar svojih omejitev, ampak da jih imamo tudi ljudje. In izziv socialnih podjetnikov je, da bodo znali razviti socialno-podjetniške aktivnosti, ki bodo svoje podjetniške ideje speljali z ranljivimi skupinami.

Socialno podjetništvo je v Sloveniji začelo utirati pot ravno v času, ko se sodobni svet sooča z veliko blaginjo ljudi na eni strani in z nepojmljivo revščino na drugi. Kljub napredku na nekaterih področjih socialnega in ekonomskega razvoja (daljša življenjska doba, večja pismenost, dostop do osnovnega izobraževanja in zdravstvenega varstva, itd.), kljub razvoju demokracije in večjemu spoštovanju človekovih pravic, se na svetu hitreje kot kadarkoli večja število ljudi, ki trpijo zaradi lakote in pomanjkanja osnovnih življenjskih potreb. Neenakost in nasprotja postajajo vse večja in bolj očitna. V mnogih državah narašča prepada med revnimi in

bogatimi, še vidneje narašča prepad med razvitimi in nerazvitimi državami. In ravno to so področja za delovanje socialnih podjetnikov. Zato je pomembno, da smo v Sloveniji nov ekonomski model uzakonili in naj se začne čim prej izvajati. Čas je za podjetniške aktivnosti z dodano vrednostjo, za aktivnosti, ki prinašajo družbene inovacije in spodbujajo zaposlovanje ranljivih skupin.

Glede na dejstvo, da je socialno podjetništvo ena izmed novejših vej v podjetništvu, je pomembno potegniti med njima ločnico. Temeljna razlikovalna lastnost med komercialnim in socialnim podjetništvom je v misiji/poslanstvu. Primerjajmo še komercialne in socialne podjetnike. Slednji ustvarjajo sisteme, ki stremijo k stabilnim družbenim spremembam in trajnim rešitvam družbenih problemov, kar je nasprotno cilju komercialnih podjetnikov. Ti so usmerjeni v realizacijo tržnih priložnosti s ciljem realizirati čim večji možni dobiček.

Pravnoformalno bodo v Sloveniji, skladno z Z.Soc.P., delovala socialna podjetja. To ne bodo dobrotelne organizacije, ampak podjetja v polnem pomenu besede. Pokrivati bodo morala vse lastne stroške in hkrati dosegati postavljeni družbeno koristni cilj. Samo tista podjetja, ki bodo uspela premagati gravitacijsko silo finančne odvisnosti od zunanjih virov, bodo imela potencial za obstoj, rast in razvoj.

Z magistrskim delom želim prispevati k praksi ustanavljanja socialnih podjetij. Izdelala sem poslovni načrt za medijsko hišo FOKUS, ki bo delovala kot socialno podjetje na področju informacijske in komunikacijske dejavnosti. Prikazala bom vzpostavitev učinkovitega nacionalnega sistema informiranja invalidov. Moja poslovna zamisel izhaja iz dejstva, da v slovenskem medijskem prostoru ni medija, ki bi s programsko shemo pokrival interes največje manjšine na svetu, invalidov, in ki so edina skupina, katere član lahko postane vsak od nas v vsakem trenutku. Zato informiranje invalidov predstavlja izjemno strateško priložnost za podjetje, saj tovrstnega medija v Sloveniji še ni. S svojo inovacijo bom prispevala tudi k vključevanju invalidnih oseb v proces medijske produkcije, kamor se do sedaj praviloma niso mogli vključiti. Postali bomo iskani ponudnik »pametnih rešitev«, s katerimi bomo zagotavljali prihodke podjetja. Potrebo po specializiranem mediju za invalide sem ugotovila s tržno raziskavo. S finančnimi projekcijami sem prišla do sklepa, da bo FOKUS lahko neodvisno posloval. Pred tem, v prvem in drugem poglavju, obravnavam teoretična spoznanja o podjetništvu in socialnem podjetništvu ter razlikah med njima.

1 PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je veda, ki se v literaturi prvič pojavi pred več kot 250 leti, čeprav vemo, da se podjetniška praksa pojavi in vrši že v času blagovne menjave med plemeni (Stevenson & Jarillo, 1991). Podjetnik kot »proizvodna prvina« ni stvaritev zadnjih nekaj deset let oziroma sodobnih poslovnih in ekonomskih teoretikov. S podjetnikom in podjetniškim procesom se srečamo že v delih klasikov, od Richarda Cantillona (1680–1734), ki je kot podjetnika označil vsakogar, ki prejema negotove dohodke, povezane s tveganjem, Jeana Baptista Saya (1767–1832), ki je kot podjetnika označil usklajevalca proizvodnega procesa, pa do Josepha Aloisa Schumpetra (1883–1950), ki je posebej poudarjal inovatorsko vlogo podjetnika. Tudi drugi, kot so Knight, Mises, Kirzner, Casson, Leibenstein, Schultz, Baumol, Drucker Shaper, Timmons, Vesper, Pinchot, Bygrave, ..., so iskali posebnosti in značilnosti podjetnikov kot povezovalcev in usklajevalcev proizvodnih virov in financ, prepletenih s tveganjem. Praktično vsi, brez izjeme, obravnavajo podjetje le kot orodje podjetnika za doseganje njegovih ciljev in vizije podjetja (Pšeničny, 2000a).

Ko številne inovacije preplavijo trge, podjetniki spreminjajo obstoječo ponudbo in povzročajo novo povpraševanje, zato je podjetništvo gonilna sila gospodarskega razvoja (Tyson, Petrin & Rogers, 1993, str. 165), ki pomembno prispeva k ustvarjanju novih delovnih mest (Birch, 1987). Prav tako je gonilo tehnološkega procesa, konkurenčnosti, rasti in gospodarskega prestrukturiranja. Povzroča odmik od proizvodnje starih izdelkov in storitev z nizko dodano vrednostjo, zastarelo tehnologijo in zastarele organizacijske sposobnosti k preoblikovanju obstoječih podjetij in razvoju novih (Petrin, 2008). Kot tako usmerja narod k doseganju visoke kakovosti življenja in družbene blaginje (Pšeničny, 2000).

Zgodovinske izkušnje kažejo, da so narodi, ki so s pomočjo podpornih politik spodbudili podjetniško inovativnost, postali gonilna sila mednarodne gospodarske rasti (Suarez-Villa, 1987). Medtem ko so države, ki so s politiko omejevale razvoj podjetništva, zastajale. Centralno-planska gospodarstva so slikovita ponazoritev slednjega. Za zgled se lahko obrnejo k najhitreje rastočim regijam na svetu v zadnjih desetletjih, vzhodni Aziji, Japonski, Koreji in Tajvanu. Vsaka od teh držav je zgodba o uspehu in ponazarja primer, v katerem so zgodovinske okoliščine in vladne politike prispevale k premagovanju kulturnih ovir za podjetništvo (Tyson et al., 1993, str. 171). Te so svoj preboj naredile prav s sproščanjem podjetniške iniciative in z ustvarjanjem podjetništvu prijaznih pogojev gospodarjenja.

Če rečemo, da država ravna podjetniško, s tem razumemo, da sprejema takšne ukrepe ekonomske politike, ki pomenijo dolgoročen razvoj, rast, napredek, zaposlovanje, zadovoljevanje tržnih potreb, itd. Sprašujem pa se:

- Ali so ranljive skupine produkt gospodarske rasti?
- Lahko podjetništvo ustvarja dobiček in hkrati odgovarja na socialna vprašanja?

- Ali gre naš razvoj v smeri socialnega ali liberalnega kapitalizma?
- Ali gospodarska rast zagotavlja boljši jutri celotni družbi, tudi njenim šibkejšim členom, ali gre le za doseganje dobička v rokah peščice ljudi?

»Ali mislite, da revščino lahko izkoreninimo? Lahko zdravstveno varnost zagotovimo vsem ljudem na svetu? Lahko vsakemu otroku zagotovimo izobraževanje, vsakemu invalidu dostop do informacij, do objektov? Takšna vizija se morda zdi nedosegljiva, je pa mogoča. Živi v zgodbah mnogih socialnih podjetnikov, pravijo jim tudi socialni inovatorji, ki s svojimi naprednimi sistemskimi rešitvami spreminjajo svet.« (Bornstein, 2007, str. ix).

2 SOCIALNO PODJETNIŠTVO

Cilj tega poglavja je identificirati mesto socialnega podjetništva v sodobnih družbah in gospodarstvih.

Socialno podjetništvo je ena izmed novejših vej podjetništva (Branco, 2004, str. 31), ki temelji na ustvarjanju vrednosti za družbo, ko identificira, naslavlja in išče rešitve ter vzpostavlja sisteme za reševanje najbolj perečih družbenih problemov (Santos, 2009, str. 44). Avtorji ga poimenujejo tudi družbena inovacija, ker se kljub svojemu stoletnemu obstoju v literaturi pojavlja šele v zadnjem desetletju. Kovačeva (2011) meni, da je socialno podjetništvo inovativen poslovni model, ki hkrati zasleduje ekonomske in socialne cilje, ter tako pomembno prispeva k ekonomskemu razvoju, razvoju trga dela, razvoju veščin in delovni integraciji ter socialni vključenosti. Njegova ključna »dodana vrednost« je v njegovi sposobnosti spodbujanja hkratne globoke socialne in ekonomske transformacije s tem, da uporablja podjetniška orodja za zasledovanje socialnih ciljev. Ključni dejavnik njegove uspešnosti je razvoj socialnega kapitala skozi povezovanje, sodelovanje in solidarnost.

Socialno podjetništvo je dinamičen proces, ki ga usmerjajo socialni podjetniki s ciljem ustvariti pogoje za družbeni blagor (Perrini, 2004). Gre torej za podjetniško aktivnost z vgrajenim socialnim namenom (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006), ki v svetovnem merilu postaja vse pomembnejši ekonomski fenomen (Mair & Marti, 2006). Z ustvarjanjem inovativnih dejavnosti se spodbuja doseg družbenih vrednot (Austin et al., 2006), inovacij, inovativnih dejavnosti ali dejavnosti, ki povečujejo družbeno bogastvo (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Schulman, 2009). Socialno podjetništvo ima poudarjeno socialno komponento, usmerjeno v pridobivanje dobička za skupnost. Pomeni etičen, strokoven, inovativen in sistemski pristop (Branco, 2004, str. 31). Opredeljuje podjetniško aktivnost, ki izhaja iz družbene potrebe, lahko bi ji rekli tudi transformacija (Steyaert & Hjorth, 2006, str. 1).

Osnovni namen socialnega podjetništva je zagotavljati zaposlitev tistim skupinam ljudi, ki so zaradi specifične ovire nekonkurenčni na trgu delovne sile. Govorimo predvsem o kategorijah

težko zaposljivih in dolgotrajno brezposelnih oseb (Integra, 2009). Zato ima velik potencial za spodbujanje velikih sprememb v celotni družbi, saj z inovativnimi rešitvami spodbuja večjo in boljšo vključenost ljudi, njihovo aktivacijo in opolnomočenje z znanjem, ki ga potem koristno uporabijo na delovnem mestu, za svoje preživetje ali izboljšanje obstoječega stanja (Bornstein, 2007, str. XII).

Yunus (2009) poudarja, da socialnega podjetništva ne moremo enačiti z družbeno odgovornim podjetništvom. Po njegovih besedah je družbeno odgovorno podjetništvo zastavljeno zelo široko, kamor štejemo vsako inovativno pobudo pomoči posameznikom, ne glede na to, ali gre za gospodarsko pobudo ali ne, pridobitništvo ali ne. Kot primer družbeno odgovornega ravnanja navaja brezplačno deljenje zdravil bolnikom ali postavitev pridobitnega zdravstvenega centra na vasi. Po njegovem je socialno podjetništvo le podzvrst družbeno odgovornega podjetništva. Yunus pravi: »Vsi tisti, ki ustanovijo in upravljajo družbeno odgovorna podjetja, so družbeno odgovorni podjetniki. Vendar vsi družbeno dogovorni podjetniki ne delujejo v socialnih podjetjih«.

V modernih ekonomijah lahko v socialnem sektorju naštejemo različne vrste organizacij: dobrodelne organizacije, društva, invalidske organizacije ... Te organizacije delujejo v interesu družbe. Zagovarjajo človekove pravice, se borijo za pravično trgovino, enake možnosti, svobodo govora in zaščito okolja. Dejstvo je, da socialni podjetniki pogosto delajo na področjih, ki so tesno povezana z delom teh organizacij. Poznati pa moramo bistveno razliko oziroma postaviti jasno ločnico med obravnavanimi pojmi. Zagovarjam tezo, da socialno podjetništvo v svojem bistvu, ne le da podpira posebne družbene vrednote, ampak je usmerjeno v ustvarjanje vrednosti za družbo. V tem smislu ima gospodarsko in družbeno vlogo, ki se bistveno razlikuje od organizacij v socialnem sektorju (Santos, 2009, str. 6).

Za zagotovitev in potrditev konceptualnega pomena socialnega podjetništva želim v nadaljevanju odgovoriti na dve bistveni vprašanji:

- Kaj je naloga in kakšna je vloga socialnega podjetništva v modernih kapitalističnih ekonomijah ?
- Kaj je osnovna logika delovanja socialnih podjetnikov?

Pojem socialno podjetništvo pomeni pravzaprav le drugačno delovanje, kot ga imajo sicer podjetja in država, zasebni in javni sektor. Beseda »socialno« pomeni, da cilj in glavni namen organizacije ni dobiček, kot pridobljena finančna korist, ki se razdeli lastnikom, temveč se ta pridobljena finančna korist vrne nazaj v dejavnost, predvsem v njeno razširitev in posodobitev. »Output«, kot nova opredmetena vrednost, so spremembe v kvaliteti življenja posameznika, spoštovanje človekovih pravic, oseba pridobi nove priložnosti za samorazvoj, nove programe ali izboljšane storitve (Santos, 2009). Socialno podjetništvo skozi različne oblike odpira možnosti za premagovanje vsaj štirih oblik socialne izključenosti:

- izključenost iz delovnega okolja (brezposelnost),
- izključenost iz klasične potrošniške družbe (klasična revščina),
- izključenost iz družbe – pomanjkanje socialnih stikov (osamljenost),
- izključenost od mehanizmov moči in vpliva – kulturna marginalizacija (Varuh človekovih pravic, 2011).

Dodamo lahko še vpeljevanje novih (inovativnih) rešitev za razvojno zaostala območja, zagotavljanje dostopnosti storitev in informacij, pomoč pri razvoju vključujoče družbe in aktivnega državljanstva (Z. soc. P., Ur. l. RS, št. 20/2011).

Socialno podjetništvo Santos (2009) interpretira kot drugo nevidno roko v ekonomskem sistemu. Prvo sicer opredeli Adam Smith. Nevidna roka v socialnem podjetništvu je roka socialnih podjetnikov, ki ekonomijo usmerjajo k večji učinkovitosti s stalnim odkrivanjem zapostavljenih pozitivnih eksternalij in z razvojem mehanizmov za njihovo vključevanje v ekonomski sistem (Santos, 2009, str. 43). Iskanje področij in njihova identifikacija, kjer so pozitivne eksternalije zanemarjene, je pomembna značilnost socialnega podjetništva. V modernih, zahodnih, kapitalističnih gospodarstvih se namreč vso energijo usmerja v pridobivanje dobička. Ta se razporeja v večji meri k lastnikom kapitala oziroma produkcijskim faktorjem. Socialno podjetništvo skrbi, da se ne pozabi na ljudi. Da se ustvarja vrednost za družbo in zagotovi eksistencialne potrebe. Santos (2009) nadaljuje, da je reševanje problemov, ki vključujejo zanemarjene pozitivne zunanje eksternalije, posebno področje delovanja socialnega podjetništva, ker koristi za družbo neprecenljivo presegajo denarne vloške v takšne dejavnosti. Od takšnega načina delovanja pridobi družba, in to je cilj socialne podjetniške dejavnosti; da se s stalno identifikacijo zanemarenih pozitivnih eksternalij, najprej poišče rešitve, razvije gospodarsko dejavnost za dosego zelenega, nato pa vpliva na vlado, da oblikuje zakonodajo, ki takšne rešitve legitimira (Santos, 2009, str. 22–24). Santos trdi, da so pozitivne zunanje eksternalije za sebične ekonomske subjekte nezanimive zaradi majhne možnosti oplajanja sredstev (Santos, 2009, str. 31). Govorimo o ustvarjanju javnih dobrin, ki zagotavljajo splošno blaginjo družbe, od osnovnih, kot so hrana, obleka in dom, do zaposlovanja ljudi in zagotavljanja zdravstvenega varstva, zagotavljanja rekreacije in spodbujanja umetniškega izražanja (Steyaerd & Hjorth, 2006, str. 64). Lahko se zgodi, da demokratične države sicer so motivirane za obravnavo pozitivnih eksternalij, vendar se jih zaradi pomanjkanja virov, zmogljivosti ali pomanjkanja pozornosti ne lotijo. V teh primerih nastopijo socialni podjetniki, ki lahko pomagajo neučinkovitim ali z viri omejenim vladam pri reševanju stanja (Santos, 2009, str. 21). Dejansko pa naj bi se demokratične vlade seveda s temi področji ukvarjale, saj je internalizacija pozitivnih eksternalij ena od njihovih osrednjih nalog. Po drugi strani pa je tudi način za ustvarjanje zadovoljstva ljudi, če ne ravno glasov na volitvah.

Primer so subvencije za proizvodnjo okolju prijaznih vozil ali sofinanciranje projektov, ki zmanjšujejo regijsko brezposelnost. Dejstvo pa je, da vlade vsem pozitivnim eksternalijam ne posvečajo pozornosti oziroma jih zaznajo kasneje. Za primer vzemimo obnovljive vire

energije, ali pa klimatske spremembe, o katerih desetletje nazaj nismo veliko slišali. Enako velja za profitno orientirane podjetnike/podjetja, ki pozitivne socialne vplive lahko zaznajo, vendar se jim ne bodo posvetili, če ti ne prinašajo dobička. Tukaj nastopijo socialni podjetniki.

Da gre pri socialnem podjetništvu za reševanje problemov pri njihovem izvoru in zagotavljanje učinkovitih in trajnih rešitev zanje, ponazori naslednji primer. Santos (2009) navede izkoreninjenje nalezljivih bolezni v Afriki. Za zdravljenje takšnih bolezni se letno namenja velike količine denarja. Rešitev bi obsegala razvoj ustreznega cepiva. Takšnega, ki bi virus trajno uničil. Zagotoviti je potrebno razviti še sistem, da bo cepivo doseglo okužene (logistika). Ne nazadnje je treba pridobiti vladna sredstva za financiranje cepiva, ali pa jih zagotoviti s pomočjo alternativnih virov, na primer, z mikrofinanciranjem.

Prav je, da v nadaljevanju opredelim, h katerim skupinam ljudi je usmerjenih največ aktivnosti socialnih podjetnikov. Primeri pokažejo, da ravno k skupinam z najmanj družbene moči, k prikrajšanim skupinam prebivalstva – k revnim, dolgotrajno brezposelnim, invalidom, diskriminiranim skupinam prebivalstva, socialno izključenim itd. (Seelos et al., 2005). »Drugačno zmogljiv« oziroma šibak član družbe je tak kot vsaka druga oseba, ima svoja čustva, občutja, zmogljivosti. Pripada socialno ogroženi skupini. Kot prejemnik socialne pomoči je nemotiviran, otopel, izključen in ostaja doma. Zaprt vase se pomiluje, ima občutek nepotrebnosti v družbi, predvsem v primerih, ko država namenja veliko sredstev za njegovo oskrbo. Takšna oseba je lahko s pomočjo socialnega podjetništva vključena v aktivnosti, ki ustrezajo njenim zmožnostim, da bi se počutila koristno v družbi. Občutila bi, da je del družbenega življenja, in ne nazadnje, z vključitvijo v delovni proces bi prispevala k družbenemu ustvarjanju prihodkov s plačevanjem davkov. V vseh modernih demokratičnih družbah se države blaginje vse bolj usmerjajo k novemu razvojnemu trendu, tudi v Sloveniji. Temelj tega je prenos pristojnosti (delegiranje) in nalog na civilno družbo ter pomoč le-te pri vpeljevanju novih sistemov in popolni integraciji ljudi s posebnimi potrebami, ki doživljajo pomanjkljivosti (so drugače zmogljivi), in drugih socialno šibkih skupin. Vendar ne smemo zamenjati »socialnega podjetništva« s preprosto »skrbjo za šibke«. Skrb za šibke je le eden izmed načinov, kako socialni podjetniki z aktivacijo posameznikov prispevajo k civilni družbi (Branco, Gattolin, Tommasini, Johannes, Zagorc & Zagorc, 2004, str. 14).

To pa vsekakor ne pomeni, da socialni podjetniki delujejo le v korist šibkejših družbenih skupin. Vedno moramo imeti v mislih družbeno korist. Primer ponazarja Wikipedija, spletna enciklopedija. Ta storitev koristi večinoma izobraženim in tistim z dostopom do medmrežja. Gre za odličen primer, kako so se težave z nedostopnostjo znanja lotili socialni podjetniki. Ti so razvili inovativno rešitev, ki ustvarja vrednost za celotno družbo. To nas pripelje do še ene razločevalne značilnosti socialnih podjetnikov. Gre za gospodarske subjekte, ki zaradi lastne motivacije do ustvarjanja vrednosti za družbo vstopajo na področja, ki ne obetajo velikih zaslužkov, prinašajo pa dodano vrednost za družbo. Dejansko vrednost takšnih dejavnosti

težko ocenimo. Koliko pridobi družba, če ozdravimo enega človeka? Koliko je vredno za celotno družbo, če izkoreninimo nalezljivo bolezen? Postavimo šolo za gluhe otroke? Kolikšna je vrednost vzpostavitve zakladnice znanja na spletu? Tega še ne znamo izmeriti, saj tukaj ne pridejo v poštev tradicionalni kazalniki za naložbe tveganega kapitala (potencial profitabilnosti) (Santos, 2009, str. 26–29).

Tržne nepopolnosti ustvarijo različne podjetniške priložnosti, tako za socialne kot tudi za komercialne podjetnike. Teorija predpostavlja, da se priložnost za socialno podjetništvo pojavi, ko se na trgu ustvarijo socialno-tržne pomanjkljivosti, torej, ko komercialne tržne sile ne izpolnjujejo družbene potrebe (Austin et al., 2006). Socialni podjetniki iščejo rešitve za globalne probleme, kot so neustrezno izobraževanje, nedostopnost do elektrike, neustrezna zdravstvena oskrba, potiskanje invalidov na obrobje družbenega dogajanja, te pa lahko realizirajo kjerkoli na svetu. Njihovo delo ni omejeno le na eno državo (Bornstein, 2007). Na globlji ravni gre za razkrivanje možnosti, ki jih v nekem trenutku ne vidimo, in definiranje zmogljivosti za rešitve, ki lahko bistveno pripomorejo k preoblikovanju sveta (Bornstein, 1998). Vsak ukrep je premišljen in temelji na strategiji in ciljih. Stremi se k repliciranju uporabe najdene rešitve. Kot primer lahko navedemo CDI, brazilsko organizacijo, ki jo je ustanovil Rodrigo Baggio, socialni podjetnik. Leta 1995 je ustanovil prvo šolo v revnem predelu Brazilije, da bi preprečil izključenost revnih brazilskih otrok od novodobnih tehnologij. Ustanovil je šolo, ki je imela na voljo sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Koncept je bil zelo privlačen, saj je imel pozitiven družbeni učinek, ki je kasneje rezultiral v integracijo revnih otrok z znanjem v družbo. Samo do leta 2005 je CDI postavil še 1.000 takšnih šol po vsej Latinski Ameriki. Baggio je s svojo idejo in pozitivnimi učinki ter argumenti za računalniško pismenost prepričal vlado, da je izdelala nacionalni program računalniškega opismenjevanja. To je vodilo do vzpostavitve 6.000 tovrstnih računalniških centrov (Kayser & Santos, 2009, str. 29). Ti širši družbeni cilji, ki jih socialna podjetja zasledujejo, so lahko po celinah različni, enako tudi njihovi proizvodi in storitve.

Socialno podjetništvo vsebuje zgodbe o nerazvitih trgih, o njihovi slabi učinkovitosti, o izključenosti ljudi in nedostopnosti do različnih stvari in storitev. Zato je usmerjeno v dejavnost, ne pa v zagotavljanje začasnih ali postranskih proizvodov, in je globalno (Steyaerd & Hjorth, 2006, str. 64). Dejstvo je, da je pridobivanje finančnih virov svojevrsten izziv, posebej v revnejših državah, in zahteva od uspešnih socialnih podjetnikov visoko stopnjo inovativnosti, sposobnosti in iznajdljivosti. Zaradi družbeno koristnega dela, ki ga opravljajo, so v družbi zaželeni. Lahko jih opredelimo tudi kot nujne ambasadorje in tvorce socialnih sprememb (Bornstein, 2007). Nekatere najbolj odmevne inovacije socialnega podjetništva izvirajo iz držav v razvoju in vključujejo razvoj novih poslovnih modelov, ki obravnavajo osnovne človekove potrebe (Seelos & Mair, 2005). Na primer zagotavljanje sredstev za zdravljenje očesnih bolezni v nerazvitih svetih, vzpostavitev sanitarnega sistema na vaseh (Elkington & Hartigan, 2008). Socialni podjetniki pogosto delujejo najprej lokalno in zagotavljajo trajne rešitve problemov za neko določeno skupino ali področje, na primer, zagotovijo dostop do vode, promovirajo ustanavljanje majhnih podjetij ali postavijo temelje

za ločevanje odpadkov. Takšne lokalne rešitve pa lahko dosežejo svetovni domet, saj se stremi k temu, da se dobre inovativne rešitve v obliki poslovnih modelov potem replicira na reševanje istih problemov v drugih geografskih področjih. Takšno delovanje ustvarja pogoje za ustanovitev novih globalnih industrij (Zahra et al., 2009). Primer ponazarja globalna ekspanzija mikrofinanciranja (Seelos & Mair, 2005). O razmahu socialnega podjetništva v razvitem svetu pričajo tudi podatki, pridobljeni v raziskavi leta 2005. Samo v Veliki Britaniji je 1,2 milijona socialnih podjetnikov, kar predstavlja 3,2 odstotka delovno aktivnega prebivalstva. Enkrat več, 6,2 odstotka, je sicer podjetnikov (Harding, 2006). Zaradi svetovne gospodarske krize lahko sklepamo, da bo socialno podjetništvo v prihodnje še bolj utrdilo svojo prisotnost v svetovnih gospodarstvih in postalo še pomembnejši fenomen.

Socialna podjetniška aktivnost se lahko realizira skozi različne pojavne oblike socialnega podjetništva (Dorado, 2005):

- neprofitne organizacije, ki vstopajo v podjetništvo, da financirajo svoje družbene storitve (aktivnosti);
- profitna podjetja, ki svoje delovanje definirajo kot »dvojno dno«; in
- medsektorska socialna podjetja (angl. *cross-sector*), ki združujejo iniciative, ki vključujejo neprofitne, profitne in/ali javne organizacije, namenjene reševanju večjih socialnih problemov.

Neprofitne socialne organizacije so pravzaprav neprofitne organizacije, ki so začele uporabljati poslovne modele, vključujoč elemente dobička zato, da so dobile sredstva za nadaljevanje svoje socialne »misije«. S tega vidika je socialno podjetništvo strategija omejevanja odvisnosti od donacij in državnih nadomestil ter težnja k temu, da takšne organizacije postanejo samozadostne. Omogoča namreč dostop do več virov in ne samo do (omejenega) državnega financiranja. Lahko rečemo, da so te organizacije podjetniške zato, ker so njihovi ustanovitelji (ti so sicer ambiciozni, z veliko motivacijskih lastnosti in zmožnostmi narediti mnogo s skoraj nič) »posvojili« obnašanje, sicer značilno za podjetnike. Glavna razlika med takšnimi podjetji in »običajnimi« podjetji je njihova politika oziroma vodenje, ki omejuje udeležbo pri dobičku; davkov ne plačujejo oziroma plačujejo nižje. To vpliva na njihove priložnosti, omejen je dostop do finančnih virov, in možnosti, da bi naredili prožno organizacijo. Primer takšnega podjetja je Pravična trgovina, ki kupuje produkte v državah tretjega sveta, sredstva od prodaje pa nameni obrtnikom in umetnikom iz teh držav.

Profitno socialno podjetništvo spaja poslovne in socialne cilje. Takšne organizacije so poznane tudi kot organizacije z dvojno spodnjo črto (*double bottom line*), kar pomeni, da merijo svoj uspeh ne le z dobičkom ali izgubo, temveč tudi s svojim pozitivnim socialnim vplivom. Na družbene spremembe potemtakem vplivajo »dohodki«, ki so zasluženi, in tudi človekoljubni doprinosi. V nasprotju z neprofitnimi imajo te organizacije enako vodenje kot tradicionalno podjetništvo. Primer za takšna podjetja je banka Bancosol, ki z nižjimi

obrestnimi merami revnim omogoča najmanjše kredite; ali pa AgraQuest, ki proizvaja biološko pridelane pesticide, ali mednarodno priznan bankir iz Indije, ki daje kredite z minimalnimi obrestmi revnim podjetnikom.

Medsektorska socialna podjetja pa so namenjena medorganizacijskim dogovorom za reševanje kompleksnih socialnih vprašanj in so lahko profitno ali neprofitno naravnana. Te iniciative za reševanje večjih družbenih problemov vključujejo podjetniške strategije – socialni podjetniki so močni posamezniki, »obsedeni« s svojo družbeno vizijo, ki mobilizirajo vire privatnega sektorja, da spodbudijo zavedanje javnosti in s tem pomagajo blažiti družbene probleme. Primer za takšno dejavnost so koncerti Live Aid, na katerih sodelujejo znani glasbeniki. Uvrščamo jih med družbeno odgovorne aktivnosti, s pomočjo katerih se zbira denar za depriviligirane skupine ljudi, krizna območja itd.

Christensen idr. navajajo, da bi morala imeti podjetja, ki rešujejo probleme v socialnem sektorju in ki ustvarjajo rešitve za spreminjanje sistema, večjo podporo, kot so je deležna. Njihova metoda učinkuje kot katalizator (angl. *catalytic innovation*), ki presega status quo s tem, da zagotavlja dobre rešitve za nezadostno razrešene družbene probleme. Takšna podjetja ustvarjajo družbene spremembe, nudijo produkte ali storitve, ki so preprostejše in cenejše od konkurenčnih, vendar vseeno dovolj dobre za potrošnike, ter generirajo vire, kot so donacije, fondi, prostovoljno delo in intelektualni kapital. Večinoma so te katalitične inovacije spregledane ali podcenjene, saj za mnogo ljudi ta poslovni model ni dobičkonosen in ostaja neprivlačen (Dorado, 2005, str. 321–325).

Pomembno je potegniti tudi ločnico med socialnim podjetništvom in neprofitnimi organizacijami. Socialna podjetja namreč razvijajo proizvode ali storitve na tržni ali poltržni osnovi. Kot socialna jih opredelimo takrat, ko pri razvoju produktov podjetja zasledujejo širše potrebe skupnosti, s tem da vedno v podjetje vključijo ranljive skupine prebivalstva oziroma, da razvijejo tako vrsto storitev, ki so v pomoč pri integraciji teh ciljnih skupin. To ne pomeni, da socialna podjetja ne ustvarjajo dobička, temveč hkrati uresničujejo tudi širše družbene cilje. Svoje dobičke pa v celoti ali v večinskem obsegu reinvestirajo v razvoj in nove projekte, ki spodbujajo splošno blaginjo družbe (Steyaerd & Hjorth, 2006: 64).

Muhammad Yunus (2010), Nobelov nagrajenec za mir za leto 2006, je v knjigi Socialno podjetništvo za svet brez revščine o socialnem podjetništvu zapisal: »V ta namen moramo ustanoviti novo obliko gospodarske dejavnosti, ki bo sledila drugim ciljem, kot je maksimiranje dobička – dejavnost, ki se bo v celoti posvečala razreševanju družbenih in okoljskih problemov. Ta nova podjetja so v številnih potezah podobna tistim, ki jih poznamo. A vendar se od njih razlikujejo po zastavljenih ciljih. Kot vsa podjetja tudi socialno podjetje zaposluje delavce, proizvaja dobrine in storitve, ki jih kupcem ponuja po ceni v skladu s postavljenim ciljem. Toda poglobitni cilj in merilo, po katerem se bo podjetje ocenjevalo – je ustvarjati koristi za njegove deležnike. Podjetje lahko ustvarja dobiček, vendar vlagatelji, ki ga podpirajo, tega ne potegnejo iz podjetja: po določenem času dobijo nazaj le osnovni

vložek. Socialno podjetje je bolj kot v ustvarjanje dobička usmerjeno v neko dobro stvar; na ta način lahko deluje kot vektor sprememb.«

Socialno podjetje torej ni dobrodelna organizacija, ampak podjetje v polnem pomenu besede. Pokrivati mora vse lastne stroške in hkrati doseči postavljeni družbenokoristni cilj (Yunus, 2010). Socialno podjetje, ki s svojimi prihodki ne more trajno pokrivati stroškov svojega poslovanja, v bistvu ni socialno podjetje. Uvršča ga v dobrodelno dejavnost. Pravi, da se šele takrat, ko podjetje z družbenokoristnim poslanstvom uspe pokriti lastne stroške in premaga gravitacijsko silo finančne odvisnosti, razvije njegov potencial za rast in razvoj. Ko socialno podjetje raste, raste tudi korist, ki jo socialno podjetje prinaša družbi (Yunus, 2009). Ko vodite podjetje, je vaš način razmišljanja drugačen, kot če bi bili na čelu dobrodelne organizacije. Dejstvo, da je socialno podjetje v prvi vrsti podjetje, omogoča njegovo opredelitev in vrednotenje njegovega vpliva v skupnosti (Yunus, 2010).

Sodobni svet se sooča tako z blaginjo ljudi na eni strani kot z revščino na drugi. Ta nasprotja postajajo vse bolj očitna. Kljub napredku na nekaterih področjih socialnega in ekonomskega razvoja (daljša življenjska doba, večja pismenost, dostop do osnovnega izobraževanja in zdravstvenega varstva ...), kljub razvoju demokracije in večjemu spoštovanju človekovih pravic se na svetu bolj kot kadarkoli prej večja število ljudi, ki trpijo zaradi lakote in drugih primanjkljajev. V mnogih državah narašča prepad med revnimi in bogatimi, narašča tudi prepad med razvitimi in nerazvitimi državami. Socialno podjetništvo predstavlja odgovor na predhodno navedene težave in izzive (Branko et al., 2004), ker:

1. Prispeva k povečevanju gospodarske rasti.
2. Povečuje produktivnost in konkurenčnost.
3. Ustvarja nova delovna mesta ob upoštevanju družbenih ciljev trajnostno naravnane razvoja oziroma doseganju ciljev družbenega blagostanja.
4. Zagotavlja vključevanje izključenih skupin (oziroma skupin, ki jim izključenost grozi) na trg dela, dviguje njihovo samozaupanje, spodbuja razvoj njihovih strokovnih in osebnostnih kompetenc ter delovnih navad in preprečuje revščino.
5. Omogoča izboljševanje sicer tradicionalnih javnih storitev in skupne družbene infrastrukture na lokalni ravni, s tem da ustvarja nove dobrine in storitve ter priložnosti za trge, na katere tradicionalni zasebni, pa tudi javni sektor ne želita ali ne moreta vstopati.
6. Zapolnjuje vrzel med zasebnim, javnim in nevladnim sektorjem in vnaša mednje potrebno podjetno naravnost (to je aktivno naravnost do iskanja novih rešitev za prepoznane potrebe) ter jih istočasno povezuje in omogoča zniževanje sive ekonomije.
7. S povezovanjem ljudi in priložnosti zagotavlja inovativne rešitve za probleme območij, ki zaostajajo v razvoju, saj poskušajo zagotoviti vzdržno gospodarsko dejavnost na način, ki

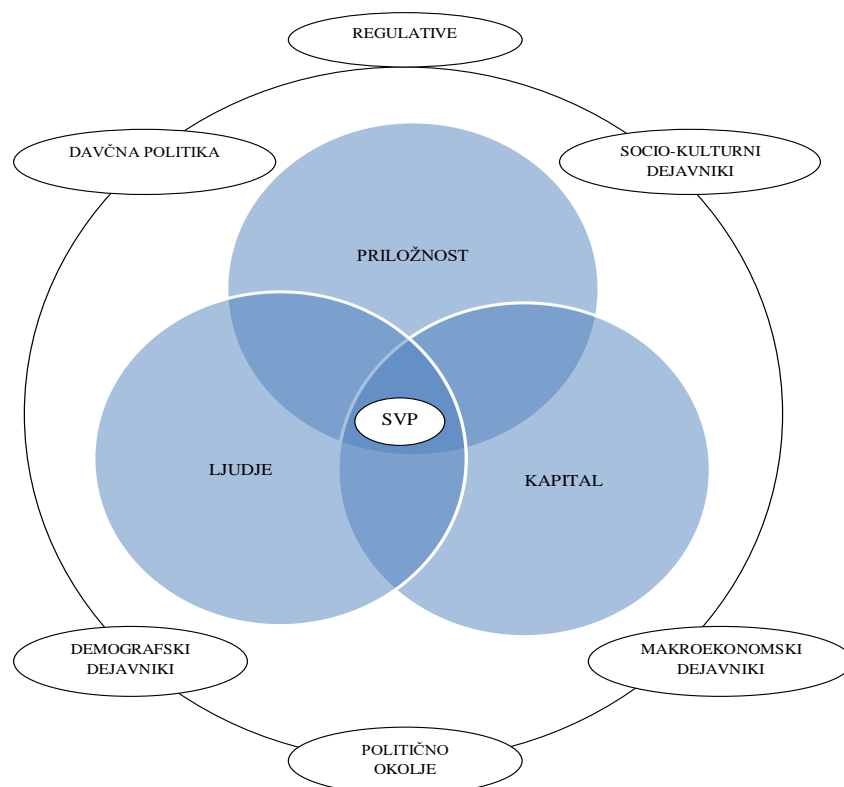
omogoča povečevanje investicij v lokalni/regionalni razvoj.

8. Zagotavlja dostop do boljših storitev, izboljšujejo socialno in gospodarsko strukturo lokalnega okolja, povečujejo njegovo privlačnost za bivanje ter privablja nove investitorje.
9. Odpira možnosti za zagotavljanje novih storitev in reformo javnih storitev ter znižuje pritisk na javne finance.
10. Pomaga razvijati družbo vključenosti in aktivno državljanstvo ter krepi socialni kapital lokalnih okolij, s tem pa krepi njihovo notranjo sposobnost za soočanje s problemi lastnega razvoja.

2.1 Delovni okvir socialnega podjetništva

Austin et al. (2006) za opredelitev delovnega okvirja socialnega podjetništva predlagajo model, ki ga na kratko imenujejo SVP. Vgrajen socialni namen (SVP) postavijo v središče, da se eksplicitno izpostavi njegovo osrednjo vlogo v socialnem podjetništvu. V nadaljevanju podajam razčlenjeno analizo vseh vsebinskih sil, ki podjetništvo uvrstijo v socialno.

Slika 1: Venov diagram: »SVP«: Social Entrepreneurship Framework.



Vir: Austin et al., Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?, 2006, str. 17, slika 2.

V središču Venovega diagrama se nahaja ključna spremenljivka – SVP, vgrajen socialni namen, ki je izhodiščna točka vseh socialnih podjetnikov. SVP je njihov motivator, izziv in cilj obenem. Na vrhu Venovega diagrama se nahaja priložnost, saj je to začetna točka v podjetništvu. Drugi dve sestavni spremenljivki sta ljudje in kapital – najdemo ju na dnu diagrama. Vsi trije krogi se sekajo, kar odraža medsebojno povezanost in odvisnost posameznih spremenljivk. Vse tri kroge obkrožajo kontekstualne sile, ki vplivajo na spremenljivke znotraj in zahtevajo stalen podjetnikov nadzor. Še več, za učinkovito doseganje SVP-ja mora socialni podjetnik zagotavljati usklajenost zunanjih in notranjih dejavnikov; torej, ključnih sestavin teoretičnega/delovnega okvirja – priložnost, ljudje, kapital in okolje. Vsaka sprememba ravnovesja teh posameznih elementov lahko povzroči nujnost prilagoditve. Zato je zmožnost prilagajanja in odzivanja na spremembe za socialnega podjetnika ključnega pomena (Austin et al., 2006, str. 16).

Austin et al. (2006) opozorijo še na pomembnost povezovanja. Organizacija/podjetje lahko doseže večji socialni vpliv, če sodeluje tudi z drugimi organizacijami, celo z nekdanjimi in morebitnimi tekmeci. Avtorji zagovarjajo (Austin et al., 2006), da se z mreženjem dejansko lahko doseže večjo socialno vrednost. Model SVP pripomore h konceptualizaciji takšnega pristopa. Bistvenega pomena je socialna izboljšava, ne glede na to, ali je ta vrednost ustvarjena znotraj ali zunaj meja organizacije. V obzir je potrebno vzeti tudi zmožnost zbiranja potrebnih finančnih sredstev, ki so lahko zunaj organizacije/podjetja še večje. Čeprav obstajajo številne ovire za sodelovanje preko organizacijskih meja, na primer pomisleki o lastnem interesu ali delitvi znanj, je potrebno poudariti, da se pri reševanju vseh socialnih vprašanj zahteva veliko več sredstev, kot jih je vsak posameznik, organizacija ali podjetje sposoben sam zagotoviti. Mreženje, z namenom ustvarjanja socialne vrednote, mora postati strategija vsakega socialnega podjetnika.

2.2 Socialno podjetništvo v primerjavi s komercialnim

»Problem za komercialne podjetnike je priložnost za socialnega« (Austin et al., 2006).

Teorija socialnega podjetništva se že v temeljih razlikuje od komercialnega podjetništva. Pri slednjem so teorije osnovane na predpostavki o sebičnih ekonomskih akterjih, ki svoje delo usmerjajo v doseg stalnih konkurenčnih prednosti za podjetje, medtem ko pri socialnem podjetništvu ne zaznamo težnje po doseganju konkurenčnih prednosti. V moderni ekonomiji poznamo podjetja, ki se jih upravlja na različne načine; poznamo javna podjetja, družinska podjetja, partnerska podjetja, kooperative. Četudi gre pri naštetih podjetjih za popolnoma različne lastniške strukture, profitno ali neprofitno delovanje, vse našete oblike podjetij imajo skupno lastnost – vodi se jih na način, da se brani interese vodstva. Lahko gre za delničarje, lastnika podjetja ali partnerje v podjetju. Pri socialnem podjetništvu pa zaznamo popolno nasprotje. Gre za podjetniško dejavnost, v kateri se ne brani interesov vodstvene/lastniške manjšine, ampak socialni podjetniki delujejo v korist posebnih uporabnikov ali družbe kot

celote (Santos, 2009, str. 4–5). Temeljna razlikovalna lastnost med komercialnim in socialnim podjetništvom je torej v misiji/poslanstvu.

Po mnenju Santosa (2009) je ena od bistvenih stvari, po katerih se komercialno podjetništvo loči od socialnega ločnica/razlika med »*value creation*« in »*value appropriation*«. Za socialnega podjetnika je značilno, da ustvarja vrednost, vendar je ne razdeli kot nagrado lastnikom. Zagovarja tudi tezo, da bodo v prihodnje dejavnosti, ki za družbo ne ustvarjajo nobene vrednosti, postale kratkotrajne, lahko tudi nezakonite in prepovedane, saj povzročajo previsoke družbene stroške (Santos, 2009, str. 8–13).

Da bi dobili popolnejši uvid v razlike med obema vejama podjetništva v nadaljevanju navajam ponazoritev razlik med komercialnim in socialnim podjetništvom na osnovi sestavnih elementov Venovega diagrama – priložnost, okolje, človeški in finančni viri ter pogodba, opredelijo jih avtorji Austin et al. (2006), ki zagovarjajo tezo, da je poznavanje procesa socialnega podjetništva bistvenega pomena za razlikovanje med komercialnim in socialnim podjetništvom (Austin et al., 2006, str. 6).

Priložnost tako v socialnem kot tudi v komercialnem podjetništvu zahteva zagotovitev finančnih sredstev. Socialni podjetniki upravljajo tako finančno samozadostna podjetja, kot tudi takšna, ki zahtevajo zbiranje subvencij. Vseeno obe veji podjetništva stremita k donosom na podlagi investicij v prihodnje. Vrednotenje donosov pa se bistveno razlikuje. Fokus komercialnega podjetništva je prvenstveno usmerjen v donosnost vloženih finančnih sredstev, v preboj na trge in v zadovoljevanje novih potreb. Komercialni podjetnik stremi k vstopanju v strukturno privlačne industrije in velike ter rastoče trge oziroma na trge, ki imajo potencial za rast. Medtem ko je fokus pri socialnem podjetništvu usmerjen v družbeno izboljšavo. S pomočjo inovativnih pristopov se osredotoča na osnovne potrebe ljudi, ki so praviloma tudi dolgoročne. Za socialne podjetnike velikost trga ni pomembna, važno je, da se identificira družbeno potrebo. Obseg priložnosti za socialne podjetnike je relativno velik, za razliko od komercialnega sektorja, v katerem je neizkoriščene in dobičkonosne priložnosti za visoko rast relativno težko najti. Zanimivo je, da je ključni izziv za socialne podjetnike, da se uprejo močnemu povpraševanju po ekspanziji njihovega dela, saj morajo zagotavljati stabilnost poslovanja in dolgoročnega delovanja (Austin et al., 2006, str. 6–7).

Okolje opredelimo kot zunanji dejavnik, ki vpliva na izid priložnosti pri socialnem in komercialnem podjetništvu in ga menedžment ne more nadzirati. Vključuje makroekonomske kazalnike, davčno politiko in družbenopolitično okolje. Kontekstualni dejavniki so tako enako pomembni v socialnem sektorju kot tudi v komercialnem. Podjetniki morajo poznati zakone in predpise, ki vplivajo na njihovo delovanje. Posebej je za socialne podjetnike pomembno, da poznajo zakonodajo, ki ureja davčne olajšave, in sektor socialne politike, ki podeljuje sredstva za nekatere vrste socialnih vprašanj, kot so izobraževanje, varstvo okolja, zdravje ljudi in neprofitna stanovanja. Dejstvo je, da tako kot komercialna podjetja med seboj tekmujejo za

pridobitev financ, investorjev, tržnega deleža, za nadarjene sodelavce, tudi socialna podjetja tekmujejo med seboj za pridobitev donacij, vladnih nepovratnih sredstev, pogodb za delo, prostovoljcev in politične pozornosti. Čeprav so glavni kontekstualni dejavniki enaki za eno in drugo vejo podjetništva, je vpliv konteksta na socialnega podjetnika drugačen kot na komercialnega (Austin et al., 2006, str. 8–9).

Človeški in finančni viri. Človeški in finančni viri so bistveni za vsak podjetniški podvig, kar je povsem primerljivo v socialnem in komercialnem podjetništvu. Vsak podjetnik mora razpolagati s potrebnim kadrom – z zaposlenimi, menedžerji, finančniki, vzpostavljene morajo biti tudi povezave z organizacijami, ki so ključne za doseg cilja. Tako komercialni kot socialni podjetniki stremijo k izbiri in pridobitvi najboljših kadrov, saj so sodelavci ključ za uspeh v obeh vejah podjetništva. Če so komercialni podjetniki fokusirani pretežno h kupcem, dobaviteljem, konkurentom in finančnemu izkazu, so socialni podjetniki usmerjeni pretežno v zagotavljanje, zbiranje finančnih sredstev, ki so potrebna za doseg družbene izboljšave. Opirajo se na svojo socialno mrežo, ki je vitalnega pomena sicer tako za ene kot druge podjetnike, vendarle pa ključna za zbiranje donatorskih sredstev predvsem za socialne podjetnike. Slednji morajo ves čas graditi svojo zaupanja vredno podjetniško podobo, slab ugled podjetnika lahko sicer hitro ogrozi zbiranje finančnih sredstev ali naložb v socialno podjetje in njegovo poslanstvo. Ugled podjetnika je lahko odločilen razlikovalen faktor v tem, ali nekdo pritegne veliko virov ali pa ostane samo nekdo, ki ima sicer zanimivo idejo (Austin et al., 2006, str. 11).

Kljub številnim podobnostim se obravnavani veji podjetništva razlikujeta še v eni ključni točki, to je v mobilizaciji sredstev oziroma v načinu pridobivanja sredstev. Za razliko od komercialnih podjetnikov, ki pogosto razpolagajo s finančnimi sredstvi (Oster, 1995), socialni podjetniki praviloma ne razpolagajo z drugim lastniškim kapitalom, niti ne morejo izdati delnic. Razen v izjemnih primerih, ko organizacijska oblika socialnega podjetja to omogoča. Oster (1995) poudari, da se tak problem pojavlja v številnih neprofitnih sektorjih, kot so zdravstvo, izobraževanje idr. Zato se socialni podjetniki pri zbiranju potrebnih sredstev praviloma zanašajo na prostovoljce, sodelavce, donatorje, sklade ... Za ponazoritev, kako pomembni so prostovoljci, je zelo zgovoren primer podjetja Ducks Unlimited, svetovno največji zasebni naravni rezervat za ohranjanje mokrišč, ki ima več kot 700.000 članov, vanj je vključenih kar 50.000 prostovoljcev. V proračunskem letu 2002 so prostovoljci zbirali denar na kar 6.000 dogodkih in ustvarili 32 odstotkov od skupno 185,7 milijonov prihodkov in v članstvo privabili kar 67 odstotkov članov (Austin et al., 2006, str. 11).

Pogodba. Pogodbe so zapisi obojestranskih pogodbenih razmerij, ki vsebujejo koristi in dolžnosti podpisnikov. Te sklenejo tako socialni kot tudi komercialni podjetniki, ko si zagotovijo investitorje, ki bodo vložili finančne vire. Tukaj pa že nastane temeljna razlika. Socialni podjetniki namreč dobijo denar, ki ga morajo porabiti za točno vnaprej določene namene. Ker vsak potek v poslih oziroma v izvedbi težko opredelimo vnaprej v vseh

podrobnostih, so socialni podjetniki bolj omejeni pri porabi sredstev. V tem so komercialni podjetniki svobodnejši, saj je pomemben le končni rezultat, dobiček na vložena sredstva, ne pa točno določen postopek, kako bo podjetnik to zagotovil. Enako velja za sodelavce z znanjem in talentom, ki lahko doprinesejo k ustvarjanju donosov na naložbe, ne glede na to, ali gre za komercialne ali socialne podjetnike. Finančni viri, talentirani sodelavci, socialna mreža, kapital in donacije so glavna skrb za obe vrsti podjetnikov. Vendar so zaradi načina, na podlagi katerega morajo biti uporabljena sredstva, in zaradi nejasnosti, povezanih z merjenjem uspešnosti, pogoji poslovanja bistveno drugačni za komercialne in socialne podjetnike. Pogodba vključuje izmenjave vrednosti. Ta pa se v socialnem podjetništvu razlikuje od vrednosti v komercialnem, in sicer v naravi, varstvu potrošnikov, prilagodljivosti in merljivosti (Austin et al., 2006, str. 14). V izmenjavah vrednosti, ki so del vsake podjetniške aktivnosti, se morajo socialni podjetniki veliko bolj zanesti na kreativne strategije spodbud in sicer zaradi omejenih možnosti dajanja finančnih nagrad. Dejansko pa je z nefinančnimi spodbudami velik izziv obdržati in motivirati izobražene ljudi, prostovoljce, sodelavce in donatorje. Takšna oblika motivacije predstavlja po Druckerjevem mnenju (1989) eno od področij, kjer se lahko komercialna podjetja učijo iz prakse socialnega podjetništva.

Austin et al. (2006, str. 14–15) opredelijo še eno razlikovalno lastnost na podlagi merjenja uspešnosti. Vlagateljem v socialno podjetništvo predstavlja vrednotenje velik izziv zaradi relativno večje kompleksnosti merljivosti, medtem ko vlagatelji v komercialno podjetništvo lahko s tradicionalnimi pristopi hitro preverijo oziroma ocenijo predvideno stopnjo donosa na vložena sredstva. Vlagateljem v socialno podjetništvo več negotovosti prinaša tudi dejstvo, da dobiček ni poglavitni dejavnik uspešnosti socialnega podjetja, saj gre tukaj za doseganje višjih interesov različnih udeležencev. Ta družbeni vpliv, rezultat socialne podjetniške aktivnosti, morajo socialni podjetniki znati predstaviti. Znati morajo prepričati vlagatelje, da je ta družbeni vpliv tisto, kar predstavlja donos na vložena sredstva.

2.3 Socialni podjetnik v primerjavi s komercialnim

»Socialni podjetnik je nekdo, ki poseduje lastnosti tako Richarda Bransona kot tudi Matere Tereze.« (Schwab, 2011).

Schumpeter definira podjetnika kot pogonsko silo ekonomskega razvoja. Podjetnik je inovator vstopa na nove trge in v industrije z namenom ustvarjanja novih produktov, novih tehnologij in poslovnih modelov. Njegova ugotovitev je, da so podjetniki v gospodarstvu pomembni, ker z lansiranjem inovacij na trg »rušijo« obstoječo ponudbo in povzročajo novo, spremenjeno ali dodatno ponudbo in povpraševanje. Proces poimenuje kreativna destrukcija, v kateri podjetniki ustvarjajo novo vrednost z uničevanjem obstoječih tržnih struktur, kar je zanj bistvo ekonomskega razvoja (Douan, Elliason & Henrekson, 2007). Storey (1982, str. 11) pravi, da so podjetniki kreatorji konkurenčnosti na trgu in novih zaposlitev, ki zasejejo semena za jutrišnje korporacije in predstavljajo ključno oviro v razmahu birokracije. Tudi v zadnjih stoletjih je bilo opravljenih mnogo analiz lastnosti poslovnih podjetnikov.

Raziskovalci so si enotni, da so podjetniki usmerjeni v stalno aktivnost, sprejemanje rizika in v rast. Podpora njihovem razvoju so politični sistemi, različne institucije in sistemi izobraževanja (Bornstein, 2007, str. 92).

»Socialni podjetniki niso zadovoljni zgolj s tem, da dajejo ljudem ribo ali da jih učijo ribariti. Vztrajali bodo, dokler ne bodo naredili revolucije v ribiški industriji.« (Bill Drayton, ustanovitelj organizacije Ashoka).

O naravi socialnih podjetnikov je v literaturi več napisanega šele v zadnjih letih. Praviloma ne zato, ker svojega socialnega poslanstva ne bi opravljali že v preteklih letih, ampak ker so jih opredeljevali kot humanitarne delavce in tudi kot svetnike.

Socialni podjetniki so pravni subjekt, ki opravlja edinstveno vlogo v gospodarskem sistemu in jih ni mogoče nadomestiti s katero koli drugo kategorijo institucionalnih akterjev. Priložnosti iščejo v ustvarjanju vrednosti za družbo. Ne stremijo k temu, da vložena sredstva oplemenitijo, ampak stremijo k temu, da z vloženi sredstvi zagotovijo dobrobit za družbo (Santos, 2009, str. 30–32). Dobiček torej usmerjajo v dosego socialnih ciljev (The Institute for Social Entrepreneurship, 2002). Družbeni blagor je v ospredju uresničevanja njihove vizije. (Bornstein, 2007, str. 1). Pojavljajo se v zasebnem, javnem in neprofitnem sektorju (Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 2001). Pri svojem delu uporabljajo podjetniška znanja (Branco, 2004). Na socialnem področju pa igrajo vlogo dvojnega agenta; na eni strani s tem, da svoje poslanstvo posvečajo prepoznavanju in ohranjanju socialnih vrednot, na drugi strani pa si prizadevajo za vključevanje v procese nenehnega odkrivanja novih možnosti, inoviranja, prilagajanja spremembam in učenja. Izražajo visoko raven občutljivosti za uporabnike svojih proizvodov (Dees, 1998). Bornstein (1998) pravi, da uspevajo s prebojnimi idejami, v katerih združujejo vizionarski in kreativen pristop reševanja družbenega problema. Imajo močan etični čut in so popolnoma prežeti s svojo vizijo o spremembah. Thompson (2000) jih opredeli kot posameznike, ki prepoznajo priložnosti, ki jih državni sistem blaginje ne bo in ne zmore zadovoljiti. So ljudje, ki zbirajo potrebne vire (ljudi, prostovoljce, denar in prostor) za oblikovanje sprememb. Cilj njihovega delovanja je spodbujanje neodvisnosti ljudi, da si sami zagotavljajo pogoje za svoje preživetje (Santos, 2009).

Glavna razlika med komercialnim in socialnim podjetnikom je, da je cilj slednjega družbena blaginja (Steyaert & Hjorth, 2006). S trditvijo se strinja Dees, ki doda, da socialni podjetniki ustvarjajo sisteme, ki stremijo k stabilnim družbenim spremembam (Dees, 1998). Cilj socialnih podjetnikov je zagotavljanje trajnih rešitev problemov, ki se jih lotijo. Kar je popolno nasprotje cilju komercialnih podjetnikov, ki stremijo k zagotovitvi dolgoročne konkurenčne prednosti za podjetje, za pozicioniranje in stalno usmeritev v gradnjo blagovnih znamk oziroma v zavedanje čim večje vrednosti njihovih produktov, da se lahko postavi višjo prodajno ceno na trgu.

Razlikujemo jih lahko tudi glede na to, da socialni podjetniki stremijo k opolnomočenju uporabnikov ali partnerjev, da postanejo integralni del rešitve (Santos, 2009, str. 32–37) in ne svojega podjetja ali korporacije, kar je popolno nasprotje tradicionalni logiki vzpostavitve

nadzora, ki ga ponazarja tudi pet Porterjevih silnic (Santos, 2009, str. 36). Trditev lahko ponazorimo s primerom Grama Vikasa. Cilj tega socialnega podjetja je bil vzpostavitev sanitarnega sistema in tekoče vode v predmestnih indijskih vasicah. Gram Vikas je vse potrebno znanje za vzpostavitev zastavljenih rešitev prenesel na vaščane, zagotovil je potrebni gradbeni material, vaščani so z lastnim delom prispevali k izvedbi. Zanimiv je še podatek, da je odprl bančni račun, kamor so vsi vaščani nakazali manjšo vsoto denarja. Ta denar je bil namenjen za vzdrževanje sistema in druga morebitna popravila v prihodnosti. Gram Vikas je tako zagotovil sredstva, da bo sistem tudi po njegovem odhodu trajno deloval. Gram Vikas je s sodelavci izvajal projekt pet let. Po končanem delu in doseženih ciljih v 200 indijskih vaseh, so imeli vaščani prvič v življenju sanitarni sistem in tekočo vodo v svojih domovih. Še več, znižala se je tudi količina nalezljivih bolezni po vaseh, ljudje so porabili manj časa, da so dobili pitno vodo, imeli so tudi znanje za vzpostavitev takšnega sistema. Gram Vikas je svoj dosežek delil tudi z drugimi socialnimi podjetniki v želji, da se njegov projekt razširi tudi v druga območja (Santos, 2009, str. 33–34). Največji uspeh socialnega podjetnika je zagotovitev trajne rešitve, sredstev in podpornega sistema oziroma opolnomočenje ljudi na način, da prispevajo k rešitvi, in socialnega podjetnika potem ne potrebujejo več. Njegovo delo je s tem končano. Medtem ko se pri običajnih podjetniških procesih gradi ravno na tej odvisnosti ljudi od njegovega produkta ali storitve. Tudi v tem se komercialni in socialni podjetnik ločita. Največji uspeh socialnega podjetnika – da ga ne potrebujejo več – je ravno najslabši možen scenarij za komercialnega podjetnika (Santos, 2009, str. 34–37).

Zanimivo je tudi dejstvo, da teorija predpostavlja, da naj socialni podjetniki sodelujejo s preostalimi, težko bi jih poimenovali konkurenti, socialnimi podjetniki, da se inovativne rešitve replicira. Takšnega povezovanja med podjetniki konkurenti v tržnem gospodarstvu praviloma ni.

Dejstvo je, da socialni podjetniki z obsegom opravljenega dela težko in redko dosežejo višjo raven družbenega priznanja. Tudi najuspešnejša socialna podjetja v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Kanadi se uvrščajo le med majhna podjetja, če bi jih primerjali z ostalimi podjetji. Da je uspešnost in možnosti socialnih podjetnikov na nižjem nivoju, gre pripisati tudi pomanjkanju strukturne podpore za širitev takšnih socialnih dejavnosti, ki imajo velik potencial za rast in razvoj. Največja nevarnost za socialno podjetništvo danes je ravno pomanjkanje sredstev. Ta so vitalnega pomena za razvoj socialnega podjetništva in z njim pogojenih vidnih nacionalnih sprememb in dosežkov. Po drugi strani so pričakovanja vedno večja. Socialni podjetniki bodo morali zaposliti veliko število nadarjenih ljudi tudi z drugih področij in jim nuditi trdno dolgoročno poklicno pot in konkurenčno plačo. Potrebno bi bilo vzpostaviti stabilen vir financiranja preko vlade, vlagateljev in državljanov. Politika bi se morala tudi bolj zavedati, da so socialni podjetniki idealni sogovorniki pri oblikovanju novih politik, saj imajo številne izkušnje. Žal pa so, za razliko od lobistov, ki si želijo uveljaviti svoje politične interese, socialni podjetniki redko vabljeni na razprave in oblikovanje novih politik (Bornstein, 2007, str. xii–xiii).

3 SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

Ob osamosvojitvi in s prehodom v tržno gospodarstvo je Slovenija izgubila nekatere trge. Prišlo je do negativne gospodarske rasti in do povečanja brezposelnosti. Kasnejši razvoj je sicer prinesel ponovno oživitev gospodarske rasti in izboljšanje dohodkovnega položaja večine prebivalstva. Vendar se moramo zavedati, da splošen gospodarski in družbeni razvoj še ne pomeni boljšega položaja za vse. Temeljni pogoj za delovanje Slovenije kot socialne države je usklajen gospodarski in socialni razvoj. Da bi slednjega dosegli, je potrebna ustrezna socialna politika države (Tominšek & Jakopinšek, 2009).

V Sloveniji smo s sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) začeli sistemsko ukvarjati s socialnim podjetništvom.

V novih članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU) je tranzicija prinesla tudi naraščajočo stopnjo revščine in neenakosti med prebivalstvom. V Sloveniji je sicer stopnja revščine še na obvladljivi ravni, vendar na račun velikega porasta pasivnih socialnih transferjev, ki se večajo tako po obliki kot po številu prejemnikov (v zadnjih letih je število prejemnikov poraslo na 20.000 oseb). Ista sredstva bi bilo družbeno-ekonomsko gledano bolj smotrno in bolj produktivno preusmeriti v spodbude (subvencije, davčne olajšave) za razvoj socialnega podjetništva.

Soočamo se, enako tudi svet, s staranjem prebivalstva (Integra, 2009). Povečuje se število upokojencev, zmanjšuje se količina delovno aktivnega prebivalstva. V Sloveniji imamo danes 1,6 delovno aktivna prebivalca na enega upokojenca. Globalizacija in tehnološke spremembe prinašajo opuščanje tradicionalnih oblik proizvodnje. Posledica tega je večanje strukturne brezposelnosti, ki jo je moč zaznati povsod v Evropi. Povečuje se število dolgotrajno brezposelnih, starejših, iskalcev prve zaposlitve in žensk (še posebej v skupini 40+ in z nizko stopnjo izobrazbe, ki prihajajo iz razpadlih delovno intenzivnih panog) ter invalidov. Tovrstna brezposelnost ni razrešljiva le s klasičnimi novimi investicijami, saj slednje večinoma zahtevajo drugačno starostno strukturo in strokovno usposobljenost zaposlenih, kot je prisotna pri večini tistih, ki so se znašli v vrstah dolgotrajno brezposelnih (teh je v slovenskih evidencah brezposelnih še vedno večina). Do sedaj razvite oblike pomoči za zaposlitev, projekti javnih del in subvencioniranja, niso prinesle trajnejše izboljšave zaposlitvenih priložnosti za dolgotrajno brezposelne.

Glede na recesijo in nastalo krizo, ki se odraža tako na gospodarski kot ekonomski ravni, posledično pa seveda vse bolj sega tudi na socialno področje, je tudi v politiki zaposlovanja (na trgu dela) potrebno pripraviti in uzakoniti nekatere ukrepe, ki bi lahko služili ne le kot modeli preprečevanja oziroma zniževanja negativnih vplivov gospodarske svetovne krize, ampak zlasti in predvsem kot inovativni in razvojni modeli. V znanstvenih krogih številnih razvojnih in izobraževalnih institutov in univerz se že vrsto let opozarja na neskladje v

prerazporeditvi virov, ko tehnologija in ekonomija rasteta z velikansko močjo (60 do 100 odstotkov), socialna sfera (kjer je mišljeno tudi izobraževanje za nove poklice in ustvarjalni razred) pa pri tem ostaja na zanemarljivi rasti 5 odstotkov.

V Sloveniji, po nekaterih ocenah, deluje v sektorju nejasno definirane socialne ekonomije množica subjektov: okoli 18.000 različnih društev, 250 fundacij in 250 zasebnih zavodov, ki so se opredelili kot neprofitna razvojna podjetja, prav tako pa imamo tudi 150 invalidskih podjetij ter nekaj deset bolj ali manj uspešno delujočih kooperativ. V glavnem gre za kmetijske zadruge, invalidska podjetja, zaposlitvene centre za invalide, društva ipd. (Kovač, 2011). Predvidevamo, da bo določen del dejavnosti nevladnih organizacij v prihodnje morebiti prešel v socialno podjetništvo. Temu v prid govori dejstvo, da število nevladnih organizacij v Sloveniji presega več kot deset odstotkov vseh podjetij in organizacij, število delovnih mest v njih pa ne dosega niti enega odstotka (Kovačič, 2011).

Gre torej za oblike organizacij, ki bi jih po evropskih normativih lahko uvrstili v sektor socialnega podjetništva. Skupaj naj bi bilo v tovrstnih pobudah zaposlenih med 16.000 in 17.000 ljudi. To pa je v evropskem merilu še vedno zelo malo. Glede na povprečje v EU bi lahko v Sloveniji na tak način zaposlili blizu 100.000 ljudi. Tominšek (2011) doda, da »če v razvitih evropskih državah predstavljajo zaposlitve v socialnem podjetništvu kar 10 odstotkov vseh zaposlitev, v Sloveniji pa je trenutno na tem področju zaposlenih le slabih 0,7 odstotkov vseh zaposlenih, lahko ugotovimo, da imamo v tem sektorju priložnost zagotoviti več kot 50.000 novih delovnih mest«.

Socialno podjetništvo je mogoče šteti za obliko uresničevanja družbene odgovornosti, ki ni več omejena na dobrotelost, ampak nov družbeno-ekonomski model. Kajti (Mulej in Hrast, 2011):

»Družbena odgovornost je poštenost,
ki se med drugim tudi spleča,
ker partnerje vedno znova vrača,
saj je njena osnova zanesljivost,
njen temelj pa soodvisnost,
ki omogoča sodelovalnost
in tako vodi v celovitost,
ki preganja enostranskost
in pretirano kratkoročnost
ter sebičnost do vseh ljudi
in druge narave«.

3.1 Zakon o socialnem podjetništvu

Zakon o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) definira socialno podjetništvo v Sloveniji kot podjetništvo, ki predstavlja trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti. Socialno podjetništvo je ciljno usmerjeno. Krepi družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo, krepi inovativno sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, zagotavlja dodatno ponudbo proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno integracijo in poklicno reintegracijo najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela (Z. Soc. P.). Gre torej za sodoben pristop k podjetništvu, ki se od klasičnega razlikuje po tem, da temelji na razvoju socialnega kapitala, ustvarjalnosti in inovativnosti kot gonilnih silah razvoja (Kovačič, 2011).

Zakon o socialnem podjetništvu opredeljuje pojem socialnega podjetništva po merilih, kot jih opredeljuje Evropska komisija. Pri tem uvaja odprt sistem socialnega podjetništva, kjer lahko nastopajo kot socialna podjetja različni tipi pravnih oseb, ki lahko zadostijo kriterijem, ki jih predpisuje zakon (Slapnik, 2011).

Pravnoformalno bodo v okviru socialnega podjetništva, skladno z zakonom (Z. Soc. P, 2., 9. in 11. člen), delovala: društva, zavodi, ustanove, gospodarske družbe, zadruga in evropske zadruga ali druge pravne osebe zasebnega prava, ki niso ustanovljene izključno z namenom pridobivanja dobička ter premoženja ne delijo, prav tako ne delijo ustvarjenega dobička ali presežkov prihodkov nad odhodki oziroma jih delijo v omejenem obsegu (največ 20 odstotkov).

Nadalje Zakon o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) opredeljuje dejavnosti socialnega podjetništva na področjih:

- socialnega varstva,
- družinskega varstva,
- varstva invalidov,
- znanosti, raziskovanja, izobraževanja in vzgoje,
- zagotavljanja in organiziranja mladinskega dela,
- varstva in promocije zdravja,
- zagotavljanja socialne vključenosti, spodbujanja zaposlovanja in poklicnega usposabljanja oseb, ki so brezposelne ali jim grozi brezposelnost,
- posredovanja zaposlitve osebam iz 6. člena tega zakona, vključno z dejavnostjo zagotavljanja dela takšnih delavcev drugemu delodajalcu,
- ekološke proizvodnje hrane,
- ohranjanja narave, urejanja in varstva okolja in zaščite živali,

- spodbujanja uporabe obnovljivih virov energije in razvoja zelene ekonomije,
- turizma za osebe, ki jim življenjske razmere onemogočajo ali ovirajo dostop do turističnih storitev, na način, ki spoštuje vrednote trajnosti, dostopnosti in solidarnosti (socialni turizem),
- trgovine za socialno ogrožene osebe (socialna trgovina) ter trgovine, ki zagotavlja prodajo proizvodov majhnih proizvajalcev iz gospodarsko najbolj nerazvitih okolij na temelju etičnih, preglednih in enakopravnih poslovnih razmerij med proizvajalci in trgovcem, usmerjenih predvsem v zagotavljanje možnosti pravičnega plačila proizvajalcev in s tem njihovega preživetja (pravična trgovina) ter trgovine s storitvami in proizvodi iz dejavnosti socialnega podjetništva,
- kulture, tehnične kulture in ohranjanja kulturne, tehnične in naravne dediščine,
- amaterskega športa in telesne kulture, katere namen je rekreacija in socializacija,
- reševanja in zaščite,
- spodbujanja razvoja lokalnih skupnosti,
- podpornih storitev za socialna podjetja.

Zakon določa tudi najbolj ranljive skupine ljudi na trgu dela, katerih zaposlovanje v socialnih podjetjih je družbeno koristno.

Zakon prinaša tudi podporno okolje za načrtno spodbujanje razvoja socialnega podjetništva. Za načrtovan razvoj bo zato sprejeta strategija, v kateri bodo opredeljeni ukrepi, pa tudi viri sredstev financiranja za izvedbo načrtovane politike in ukrepov ter izvedben načrt, s katalogom aktivnosti, za obdobje štirih let. Vsi načrtani ukrepi so usmerjeni v spodbujanje socialnega podjetništva, v oblikovanje takšnega okolja za socialna podjetja, da bodo ti usmerjeni v omogočanje ustanavljanja socialnih podjetij, začetek poslovanja in v podporo pri trajnem poslovanju, v spodbujanje zaposlovanja v socialnih podjetjih in v omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja. Poslovanje in dolgoročno delovanje socialnih podjetij je cilj, ki ga je potrebno stimulirati. Zato zakon vsebuje konkretne ukrepe za doseg cilja.

Za oblikovanje politike razvoja socialnega podjetništva, analiziranje potreb razvoja socialnega podjetništva, spodbujanje vključevanja občin v določanje in izvajanje politik razvoja socialnega podjetništva na lokalni in regionalni ravni ter za pripravo strategije razvoja socialnega podjetništva zakon predvideva ustanovitev posebnega delovnega telesa pri Vladi Republike Slovenije – Vladnega sveta za socialno podjetništvo (Tominšek, 2011). Svet za socialno podjetništvo, ki ga sestavljajo predstavniki vladnih resorjev in nevladnega sektorja, naj bi postal ključna gonilna sila in nadzorno telo (Kovač, 2011).

V strategiji razvoja socialnega podjetništva bodo določeni izvajalci za:

- izvajanje ukrepov spodbujanja socialnega podjetništva in oblikovanja ugodnega podjetniškega okolja za socialna podjetja;
- zagotavljanje prostorskih, tehničnih in drugih pogojev za nastajanje in delovanje

- socialnih podjetij, vključno s podjetniškimi inkubatorji za socialna podjetja;
- sofinanciranje za začetek opravljanja dejavnosti socialnega podjetja in za odpiranje novih delovnih mest;
- sofinanciranje ustanavljanja socialnih podjetij za izvajanje podpornih storitev za socialna podjetja;
- omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja in spodbujanje zaposlovanja v socialnih podjetjih.

Za izvajanje vseh posebnih ukrepov za spodbujanje socialnega podjetništva pa zakon opredeljuje ustanovitev Sklada za spodbujanje socialnega podjetništva, ki ga bo ustanovilo ministrstvo za gospodarstvo (Tominšek, 2011). Zakon opredeli tudi Ukrepe za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja za ustanavljanje in poslovanje socialnih podjetij (32. člen) in sicer skozi zagotavljanje ugodnejših kreditov, garancij in subvencij iz proračunskih virov, preko skladov za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva in evropskih virov za socialna podjetja.

Cilj zakona je, da se v petih letih zapolni vrzel med EU povprečjem in socialnim podjetništvom v Sloveniji. To pomeni razvoj 50.000–70.000 delovnih mest. V pripravi je tudi nov zakon o socialnih in delavskih kooperativah, ki naj bi po vzoru najboljših praks oživil kooperativni poslovni model tudi v Sloveniji (Kovač, 2011).

Priložnosti zakona so po besedah Kovačeve (2011) številne:

- Izboljševanje procesov socialnega vključevanja in drugih socialnih storitev s pomočjo uvajanja socialno-tržnih pristopov, ki bodo nadomestili drage in rigidne javne storitve.
- Iskanje novih ekonomsko bolj učinkovitih, a hkrati človeku bolj prijaznih poti socialne integracije, osebnostne in poklicne rasti, upravljanja z zdravjem, upravljanja z okoljem, kulturno dediščino in drugimi mejnimi področji med ekonomskim in socialnim razvojem.
- Razvoj socialnega turizma (turističnih produktov za skupine s posebnimi potrebami).
- Razvoj lokalnih samo-oskrbnih skupnosti z zdravo prehrano.
- Razvoj eko-storitev.
- V Sloveniji imamo množičen nevladni sektor, preko 22.000 nevladnih organizacij, ki je s sprejemom Zakona začutil priložnost za svojo nadgradnjo in razvoj.
- Vse večje število družbeno odgovornih podjetnikov in menedžerjev, ki želijo finančno in strokovno podpirati razvoj tega sektorja namesto dosedanje klasične filantropije.
- Priložnost za nov socialni dialog s pozitivnimi cilji.
- Priložnost za sodelovanje in skupno učenje v regiji Balkana, ki se srečuje z istim "mentalnim problemom" razumevanja socialnega (družbenega) podjetništva.
- Razvoj novih finančnih storitev: Javno-zasebnega Sklada za socialno-podjetniške naložbe (angl. *Social Venture Fund*), Etičnega bančništva (angl. *Ethical Banking*), s pomočjo evropskih strukturnih skladov (ESS).
- Razvoj novih kompetenc (ekonomsko-socialnih) skozi nove izobraževalne programe.

Kovačeva (2011) opozori tudi na nevarnosti:

- Vlada še vedno ne razume v celoti pomena razvoja tega področja, kljub mnogim opozorilom EU in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj – OECD.
- Podpore pilotnim projektom se loteva stihijsko brez jasnega koncepta.
- Zakon je zaradi mnogih nasprotovanj ostal v nekaterih določbah nedorečen, kar bo resna ovira pri njegovem uresničevanju.
- Socialno podjetništvo zahteva visoko stopnjo zaupanja in družbene povezanosti ter poslovne morale, ki pa so trenutno v Sloveniji na dnu.

3.1.1 Ciljne skupine socialnega podjetništva

Zakon o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) ranljive skupine natančno opredeli:

- invalidi, katerih invalidnost je ugotovljena z odločbo pristojnega organa;
- brezposelne osebe, pri katerih so z odločbo pristojnega organa ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in imajo zato bistveno manjše možnosti, da se zaposlijo ali ohranijo zaposlitev ali v zaposlitvi napredujejo;
- brezposelne osebe, če so brez zaposlitve zadnjih 24 mesecev ali več;
- brezposelne osebe, ki so na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje prijavljene več kot šest mesecev in jim je po zaključku izobraževanja to prva zaposlitev, ali so po dokončanem univerzitetnem, visokošolskem ali višješolskem strokovnem izobraževanju zaključili pripravništvo, ali jim je prenehal status mladega raziskovalca;
- brezposelne osebe: nad 55 let starosti, pripadniki romske skupnosti, mladoletne osebe brez zaključenega osnovnega ali nižjega poklicnega izobraževanja;
- osebe, ki več kot šest mesecev niso imele redno plačane zaposlitve in še ni preteklo eno leto od prestane kazni zapora, oziroma so v času pogojnega odpusta, so begunci, vključeni v programe integracije ali so osebe v programu ali v dveh letih po zaključku programa zdravljenja odvisnosti od alkohola ali drog, ali so brezdomci.

Na tem mestu velja izpostaviti spodbude, ki jih predvideva zakon o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) za zaposlovanje ranljivih skupin (36.–41. člen):

- Za socialno podjetje, ki zaposluje invalide, veljajo enake finančne spodbude, kot za delodajalce, ki zaposlujejo invalide nad predpisano kvoto.
- Prvi dve leti po pridobitvi statusa je socialno podjetje upravičeno do sofinanciranja usposabljanja in izobraževanja oseb, odgovornih za poslovanje in za delo z ranljivimi skupinami oseb.
- Sofinanciranje svetovanja za prestrukturiranje socialnega podjetja, če ne posluje po pričakovanjih.

V svojem magistrskem delu posvečam posebno pozornost spodbujanju zaposlovanja invalidov. Zato v nadaljevanju navajam definicije invalidnosti.

3.1.2 Definicije invalidnosti

Po ocenah Svetovne zdravstvene organizacije (angl. *World Health Organization*) je 10 odstotkov svetovne populacije ali 610 milijonov ljudi invalidnih, od teh je 368 milijonov starih med 15 in 64 let (Kodeks o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu, 2005). Invalidi tako predstavljajo najštevilčnejšo manjšino na svetu. Med prebivalci Slovenije je približno 170.000 invalidov in 230.000 bolnikov z dolgotrajnimi boleznimi (Statistični urad RS, 2008).

Invalidi so ljudje z dolgotrajnimi telesnimi, duševnimi, intelektualnimi ali senzoričnimi okvarami, ki jih v povezavi z različnimi ovirami lahko omejujejo, da bi enako kot drugi polno in učinkovito sodelovali v družbi (Konvencija ZN o pravicah invalidov, 2008).

Invalid je posameznik, katerega možnosti so za najti, ohraniti, vrniti se in napredovati v ustrezni zaposlitvi, zaradi pravilno ugotovljene telesne, senzorne, umske ali duševne invalidnosti, znatno zmanjšane (Kodeks za ravnanje z invalidnostjo na delovnem mestu, 2005).

Despouy (Uršič, 2005) je v poročilu o človekovih pravicah in invalidnosti pripravil naslednjo definicijo: »Vsaka oseba, ki ima, upoštevajoč starost ter socialno okolje v katerem živi, zaradi trajne ali dolgotrajne funkcionalne telesne ali duševne okvare resne težave pri svojem vključevanju v družino, družbo, izobraževanje in poklic oziroma pri uveljavljanju svojih človekovih pravic, se smatra za invalida«.

Na srečanju predstavnikov štiriindvajsetih nacionalnih in mednarodnih invalidskih organizacij s predstavniki Evropskega parlamenta in Komisije Evropske unije v Bruslju leta 1994 so sprejeli naslednjo definicijo: »Invalid je posameznik s svojimi pravicami, ki ovir v okolju, ekonomskih in socialnih, zaradi svoje invalidnosti ne more premagati na enak način kot drugi državljani. Te ovire so pogosto še večje zaradi družbenih teženj po marginalizaciji invalidov. Dolžnost družbe je, da te ovire odstrani, zmanjša ali premosti z namenom, da vsakemu invalidu, ob upoštevanju pravic in dolžnosti vsakega posameznika, omogoči polno uživanje državljskih pravic« (Uršič, 2005).

Uršič (2005) izpostavi, da je v svetu nezaposlenost med 369 milijoni invalidov v aktivnem življenjskem obdobju veliko večja kot med drugim aktivnim prebivalstvom, saj v nekaterih državah dosega do 80 odstotkov (države imajo različne stopnje brezposelnosti, od 13 odstotkov v Veliki Britaniji, 18 odstotkov v Nemčiji, do ocenjenih 80 odstotkov in več v mnogih državah v razvoju).

Vedno bolj postaja očitno, da lahko invalidi zelo koristno prispevajo k narodnemu gospodarstvu, saj njihova zaposlenost znižuje tudi stroške nadomestil za invalidnost in tudi revščino. Zaposlovanje invalidov je mogoče tudi poslovno utemeljiti, saj so pogosto dobro

usposobljeni za opravljanje določenega dela. Korist delodajalcev je lahko tudi v povečanju števila zaposlenih z ohranjanjem zaposlitve za tiste, ki so postali invalidni, saj ohranijo dragoceno znanje, pridobljeno z delovnimi izkušnjami in usposabljanjem na delu (Uršič, 2005).

Na tem mestu velja omeniti tudi Madridsko deklaracijo, neke vrste kažipot za delovanje EU, ki izpostavlja zaposlovanje invalidov kot ključ za socialno vključenost:« Posebej se je treba prizadevati za povečevanje možnosti za zaposlovanje invalidov, prvenstveno na odprtem trgu dela, z omogočanjem neodvisnega življenja in večjega dostojanstva.»

Poslovni načrt magistrskega dela uresničuje splošna načela iz 3. člena Konvencije o pravicah invalidov (Ur. l. RS, št. 37/2008), ki jo je slovenski parlament ratificiral 2008, in sicer:

- spoštovanje prirojenega dostojanstva, osebne samostojnosti,
- nediskriminacije
- spoštovanje različnosti in enakih možnosti ter sprejemanje invalidov kot dela človekove raznolikosti in humanosti.

Poleg opredeljenih definicijah invalidnosti Konvencija o pravicah invalidov: » priznava, da je invalidnost razvijajoči koncept in posledica medsebojnega sodelovanja med invalidi ter ovirami zaradi stališč v družbi in ovirami v okolju, ki preprečujejo, da bi invalidi pod enakimi pogoji kakor drugi polno in učinkovito sodelovali v družbi.« Države pogodbenice »priznavajo pomen načel in smernic politike Svetovnega akcijskega programa za invalide in Standardnih pravil za izenačevanje možnosti invalidov pri spodbujanju, oblikovanju in vrednotenju usmeritev, načrtov, programov in akcij za nadaljnje izenačevanje možnosti invalidov na državni, regionalni in mednarodni ravni.«

V praktičnem delu bom pozornost posvetila tudi nujnim sestavinam informiranja oseb z okvaro sluha, zato v nadaljevanju opredeljujem senzorne invalide.

3.1.3 Senzorni invalidi

Glušost oziroma naglušnost je nevidna invalidnost, ki ni samo telesna (anatomska in fizična) poškodba, ampak vključuje tudi pomanjkanje slušnega doživljanja, kar ima številne posledice: somatske, psihične in socialne ter posledice pri glasovno-jezikovni komunikaciji med sogovorniki. Vse negativne posledice na mentalnem in socialnem področju doživljanja so izražene v njihovi individualni oviranosti (»surdološki sindrom«) ali stigmati in habitusu gluhih in naglušnih oseb (Redžepovič, 1995). Zaradi doživljenjske ovire pri govorno-socialni komunikaciji je gluhoti med najtežjimi invalidnostmi, saj povzroča trajno izoliranost iz sliščega okolja in botruje k slabi informiranosti. Javni mediji (radio in televizija) niso v enaki meri dostopni populaciji senzornih invalidov kot sliščiji populaciji. To pomeni, da so ovirani pri zadovoljevanju svojih vitalnih komunikacijskih potreb in interesov. Sliščiji ljudje lahko po

televiziji in radiu spremljamo vrsto informativnih, izobraževalnih, razvedrilnih in drugih oddaj. Gluhi in naglušni informacij po tej poti ne morejo dobiti, ker povedanega ne slišijo. Nenazadnje so gluhi in naglušni marginalizirana skupina občinstva javnih množičnih medijev, saj v njih ne dobijo dovolj informacij, ki se nanašajo na njihovo problematiko, na njihove dosežke, na dogajanja na različnih področjih – kulturnem, športnem, na zakonodajnem, itd. (Grošelj, 2007).

3.1.4 Socialno podjetje

Po Zakonu o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) lahko nepridobitna pravna oseba posluje kot socialno podjetje, če pridobi status socialnega podjetja. Tega pa pridobi, če:

- je ustanovljena za trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva na način, da bo trajno zaposlovala najmanj enega delavca v prvem letu in najmanj dva delavca v nadaljnjih letih poslovanja (tip A),
- je ustanovljena za zaposlovanje oseb iz 6. člena tega zakona, na način, da bo določeno dejavnost opravljala s trajnim zaposlovanjem najmanj tretjine teh delavcev od vseh zaposlenih delavcev (tip B),
- izpolnjuje druge pogoje, ki jih določa ta Zakon in Zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe.
- Status socialnega podjetja nepridobitna pravna oseba ohrani le, če v rokih, ki jih določa zakon, izkaže, da je pričela zakonito opravljati dejavnost socialnega podjetništva ali drugo dejavnost in da je dosegla določeno število zaposlenih delavcev iz prve alineje ali strukturo zaposlenih delavcev iz druge alineje prejšnjega odstavka. Za ohranitev statusa socialnega podjetja mora po izteku drugega koledarskega leta poslovanja izkazati najmanj 40 odstotkov vseh prihodkov, po tretjem in vseh nadaljnjih letih poslovanja pa najmanj 50 odstotkov vseh prihodkov.

Zakon o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) uvaja 2 tipa socialnih podjetij:

A – socialna podjetja, ki zadovoljujejo splošno socialno ali okoljsko dobro skozi specifične proizvode in storitve – Zakon definira sektorje delovanja.

B – socialna podjetja, katerih primarni cilj je socialna in delovna integracija ter razvoj veččin ranljivih skupin prebivalstva – status in posebne vrste pomoči pridobijo, če imajo najmanj 40 odstotkov zaposlenih iz teh vrst. Slednji morajo predvsem razviti funkcijo razvoja osebnostnih in poklicnih veščin ter spretnosti (funkcijo usposabljanja za lastne potrebe in za trg).

Socialno podjetje mora ves čas poslovati po načelih socialnega podjetništva, kot jih določa Zakon o socialnem podjetništvu. Pomembno je izpostaviti tudi omejitve:

- Pridobitna gospodarska družba ne more ustanoviti socialnega podjetja, na katerega bi

prenesla del podjetja ali dejavnosti, lahko pa z ustanovitvijo zagotovi nova delovna mesta za svoje presežne delavce.

- Nepridobitna pravna oseba ne more pridobiti statusa socialnega podjetja, če je njena članica politična stranka. Statusa tudi ne more pridobiti nepridobitna pravna oseba, če imajo v njej pri odločanju prevladujoč vpliv ena ali več pridobitnih gospodarskih družb, pravnih oseb javnega prava ali lokalnih skupnosti.
- Nepridobitna pravna oseba ne more pridobiti statusa socialnega podjetja, tudi če ima status invalidskega podjetja ali zaposlitvenega centra po predpisih, ki urejajo zaposlitveno rehabilitacijo in zaposlovanje invalidov, če je v času postopka registracije spremembe akta o ustanovitvi ali temeljnega akta, s katerimi se preoblikuje v socialno podjetje, v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali likvidacije ali če nima poravnanih vseh dospelih davčnih obveznosti in prispevkov za socialno varnost delavcev.

Za boljše razumevanje zakonitosti delovanja socialnega podjetja navajam še razlago neprofitnosti delovanja:

- Socialno podjetje mora dobiček in presežke prihodkov nad odhodki iz dejavnosti socialnega podjetja namenjati za opravljanje teh dejavnosti oziroma za druge, s tem Zakonom določene namene.
- Delitev dobička in presežkov prihodkov oziroma premoženja ni dovoljena, razen če zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste nepridobitne pravne osebe ne določa drugače. Tudi v tem primeru lahko socialno podjetje deli del dobička ali presežka prihodkov članom, upravi in delavcem v deležu, ki ne sme presegati 20 odstotkov vsega ustvarjenega dobička ali presežka prihodka v določenem letu in le v primeru, da presežek prihodkov ne predstavlja neporabljenih javnih sredstev in ima to opredeljeno v aktu o ustanovitvi ali v temeljnem aktu. Če socialno podjetje deli dobička ali presežkov prihodkov deli, pri delitvi ne more izključiti delavcev.

Kot posredna delitev dobička ali presežkov prihodkov se šteje:

- izplačevanje nagrad odgovornim osebam, članom uprave ali drugih organov ali delavcem;
- izplačevanje plač v višini, ki za več kot za 30 odstotkov presega izhodiščne plače za posamezni tarifni razred, določene s kolektivnimi pogodbami za posamezne dejavnosti, razen, če ta znesek ne dosega minimalne plače ali če socialno podjetje izkaže potrebe po specifičnih poklicih;
- izplačevanje povračil stroškov, ki presegajo zneske, določene s predpisom, ki določa višino povračil stroškov v zvezi z delom in drugih odhodkov, ki se ne všttevajo v davčno osnovo, če poseben Zakon ne določa drugače;
- povračila stroškov v zvezi z delom in stroškov usposabljanja prostovoljcev se ne štejejo kot posredna delitev dobička, če ne presegajo zneskov, določenih v tretji alineji prejšnjega odstavka oziroma primerljivih cen usposabljanja delavcev.

3.1.5 Financiranje socialnih podjetij

Zakon o socialnem podjetništvu (Z. Soc. P.) sicer opredeli tudi Ukrepe za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja za ustanavljanje in poslovanje socialnih podjetij (32. člen). Denar naj bi se zagotavljal iz državnega proračuna, v nadaljevanju pa navajam še možne vire:

- Sredstva, zbrana iz Kvotnega sistema za zaposlovanje invalidov za socialno podjetništvo povezano z invalidi (Ur. l. RS, št. 32/2007, 21/2008).
- Sredstva evropskih socialnih skladov, ki jih Slovenija ne črpa v zadostni količini iz EU (Vlada RS, Evropski socialni sklad, 2011 in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Evropski socialni sklad, 2011).
- Sredstva Kapitalske družbe (v nadaljevanju KAD) in Slovenske odškodninske družbe (v nadaljevanju SOD) v Loteriji Slovenija ali sredstva obdavčenja prejemkov.

Za primerjavo bom predstavila tudi finski model financiranja nevladnega sektorja, ki v evropskem prostoru predstavlja odličen primer dobre prakse.

3.1.5.1 Loterija Slovenije

Loterija Slovenije je od leta 1998 delniška družba, ki prireja klasične igre na srečo, kar ureja Zakon o igrah na srečo. Koncesijske dajatve od prirejanja klasičnih iger na srečo prejmeta Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij (v nadaljevanju FIHO) in Fundacija za financiranje športnih organizacij (v nadaljevanju FŠO).

Lastniško strukturo Loterije sestavljajo naslednji delničarji:

- | | |
|---|------|
| - Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij – FIHO..... | 40 % |
| - Kapitalska družba – KAD | 25 % |
| - Slovenska odškodninska družba – SOD..... | 15 % |
| - Fundacija za financiranje športnih organizacij – FŠO..... | 10 % |
| - zaposleni delavci Loterije | 10 % |

Loterijo Slovenije vodi desetčlanski nadzorni svet predstavnikov delničarjev. FIHO in FŠO (obe fundaciji) pričakujeta v poslovanju višje koncesijske dajatve, medtem ko KAD, SOD in zaposleni pričakujejo višji dobiček (kolizija interesov).

Sredstva FIHA v letu 2011 koristi 25 invalidskih in 67 humanitarnih organizacij, ki vključujejo več kot 1.000 društev ter več kot 300.000 uporabnikov (Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij, 2011).

Glede na zgodovinski pomen, namen in vlogo Loterije, ki je bila ustanovljena konec 40. let za

financiranje slepih in gluhih državljanov ter Rdečega križa, borcev in vojnih invalidov, bi bilo bolj smiselno, da med delničarji ne bi bilo KAD-a in SOD-a in da bi njihov delež država prenesla na FIHO. Dobiček Loterije Slovenije se razporedi na naslednji način: Loteriji gre običajno 50 odstotkov; ostanek dobička se razdeli v deležih: KAD-u 25 odstotkov in SOD-u 15 odstotkov, FIHU 40 odstotkov, FŠO 10 odstotkov in zaposlenim 10 odstotkov. V kolikor bi bila država to pripravljena storiti, bi se delež dobička KADA-a in SOD-a lahko namenjal tudi za socialno podjetništvo.

V kolikor pa ne bi namenjali dela sredstev KAD-a in SOD-a za socialno podjetništvo, bi jih lahko zagotavljali iz sredstev obdavčevanja prejemkov iz naslova iger na srečo. Prireditelj iger na srečo plačuje davke državi. Prav tako mora davek odvesti vsak prejemnik dobitka nad 300 evrov. Prav bi bilo, da bi se država odpovedala dvojnemu obdavčevanju in ta sredstva raje namenila obstoječi strukturi prejemnikov in spodbujanju socialnega podjetništva, povezanega z invalidi.

Dobro prakso na tem področju ima Finska, kjer je v ta namen ustanovljena Slot Loterija, ki je v letu 2009 ustvarila za uporabnike 400 milijonov evrov prihodkov (NSIOS, 2010), Loterija Slovenije pa na letni ravni 19 milijonov evrov.

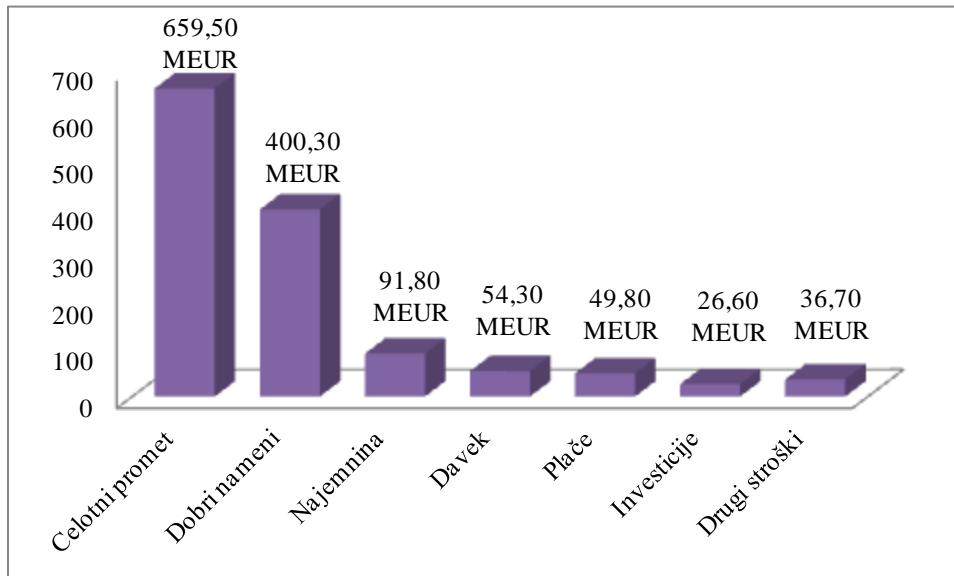
3.1.5.2 Finska loterija

Uvodoma, za bolj nazorno primerjavo s Slovenijo, navajam nekaj dejstev. Finska ima 5,5 milijona prebivalcev, ki imajo na voljo štiri loterije:

- Veikkaus; Finska loterija: denar se namenja za znanost, šport in kulturo. Dnevno se zbere približno 1,1 milijona evrov.
- Ray (igralni avtomati). Letno je iz tega fonda na voljo 400 milijonov evrov. Denar se namenja za zdravje in socialno.
- Fintoto;
- Paf (internetne igre, ladje). Letno je iz tega fonda na voljo 44 milijonov evrov, ki se jih namenja samo za območje Ålandskih otokov.

Loterija RAY (Finska organizacija igralnih avtomatov) je edina finska loterija, ki financira dejavnosti organizacij s področja zdravja in sociale oziroma t. i. »dobrih namenov«. Ima koncesijo in ekskluzivno pravico za prirejanje iger na igralnih avtomatih. Letno obravnava 300–400 prošenj za financiranje in pokriva 15 odstotkov vseh stroškov finskih nevladnih organizacij s področja zdravstva in sociale. V letu 2008 je za dobre namene razdelila 400 milijonov evrov, od tega 303 za nevladne organizacije, okoli 100 pa za vojne veterane (Grošelj, osebni intervju avtorice).

Slika 2: Finančni pregled RAY-a za leto 2008



Vir: Interni vir Nacionalnega sveta invalidskih organizacij Slovenije, 2010.

RAY pozna štiri različne načine financiranja, in sicer: splošno financiranje, programsko financiranje, investicijsko financiranje ter projektno financiranje. Tej delitvi ustrezajo štirje različni obrazci za oddajo vloge. Čas financiranja je od 3 do 5 let. Upravni odbor prireditelja na strokovnih podlagah pripravi predlog za razporeditev in ga pošlje v potrditev Ministrstvu za socialne zadeve in zdravje. RAY ima dva organa upravljanja, to sta skupščina in upravni odbor. Skupščino sestavljajo predstavniki uporabnikov, 14-članski upravni odbor pa sestavljajo uporabniki in vlada. Predsednik upravnega odbora je vedno imenovan s strani vlade, dva podpredsednika pa s strani nevladnih organizacij. Ker se tudi na Finskem soočajo s pojavom tujih prirediteljev internetnih iger na srečo, je vlada podprla RAY, da organizira lastne internetne igre (Nacionalni svet invalidskih organizacij, 2010).

3.2 Podporno okolje

Ker je v Sloveniji Zakon o socialnem podjetništvu stopil v veljavo marca 2011 in se bo začel uporabljati šele januarja 2012, še ni mogoče ugotoviti njegovega prispevka k povečevanju konkurenčnosti posameznikov in družbe, ustvarjanju delovnih mest, prehodu sive ekonomije v redne zaposlitve ter krejitvi socialnega kapitala. Prav zaradi tega tudi ni možno jasno opredeliti deleža socialne (družbene) ekonomije v družbenem proizvodu Slovenije. Iz grobe ocene števila zaposlenih v tem sektorju je razvidno, da zaposluje štirikrat manj delavcev, kot znaša povprečje za ta sektor v EU, da torej v zadostni meri ne izkoriščamo človeških potencialov posameznikov na eni strani ter tržnih priložnosti in drugih razpoložljivih virov lokalnega okolja na drugi strani. Ob tem je zanimivo dejstvo, da je število prostovoljcev, ki so povezani v različne dejavnosti in po nekaterih ocenah presegajo 1 milijon, celo več, kot jih je v nekaterih drugih evropskih državah, kar nakazuje, da temu področju manjka spodbudno podporno okolje, predvsem pa podjetniško znanje in inovativni menedžment, da bi se s tem

lahko ustvarjalo več zaposlitev (Agencija RS za regionalni razvoj, 2011).

Da bi trenutno pasivne in marginalizirane ciljne skupine, v skladu s svojimi sposobnostmi in s svojim delom, poskrbele za svojo socialno varnost in prispevale k skupni blaginji, jim je po mnenju Kovačeve (2004, str. 11–13) treba omogočiti predvsem povrnitev človeškega dostojanstva, vzpostaviti pogoje, da bo civilna družba pri tem odigrala pomembno vlogo in da bo prostovoljski sektor nagrajen za svoje sodelovanje pri iskanju skupnih rešitev. Vse to lahko storimo z aktivnim pristopom na področju razvoja socialnega podjetništva. To hkrati pomeni, da vzpostavimo (Kovač, 2004):

- Spodbuden pravni in fiskalni sistem za razvoj socialnega podjetništva. Le-ta lahko razvije nove zaposlitvene priložnosti za vse tiste številne skupine, ki se ne morejo enakovredno vključevati v sodobno tehnološko tekmo. Ob tem bo potrebna vrsta sprememb v davčni zakonodaji, zakonodaji, ki ureja področje prispevkov, javnih naročil ter v zakonodaji, ki bo omogočila transformacijo javnih služb.
- Razvoj potrebnih znanj na področju socialnega menedžmenta. Ta znanja so potrebna tako pri zaposlovanju v zasebnem in javnem sektorju, kot pri razvoju in vodenju socialno-podjetniških projektov. Pri tem bo pomembno vlogo odigral prenos znanj in izkušenj iz sosednjih dežel.
- Razvoj finančnih instrumentov in finančnih institucij, ki bodo podpirale razvojne projekte v sektorju socialnega podjetništva. Da bi ta sektor lahko dosegel podobne dosežke pri integraciji in zaposlovanju socialno šibkih skupin, potrebuje podobne finančne podporne instrumente, kot jih poznajo v drugih državah, kot so npr. etične banke ipd.
- Aktivno promocijo socialnega podjetništva. Država potrebuje aktivno prisotnost nevladnega sektorja kot ambasadorja socialno šibkih skupin in trajnostnega razvoja v regionalnih razvojnih svetih. Pri tem je pomembna lokalna pobuda, ki bo temeljila na uporabi lokalnih neizkoriščenih potencialov.

Integra (2009), Inštitut za razvoj človeških virov, doda še:

- Posvečati pozornosti trajnostno naravnani podjetniški kulturi, ki temelji na vključevanju ranljivih skupin, aktiviranju potencialov manj razvitih podeželskih območij, kar dodatno potrjuje tudi z lastnim zgledom, s prenosom vse večjega obsega storitev za prebivalstvo, storitev na področju varstva okolja, kulturne in naravne dediščine na nova podjetja in organizacije, ki se razvijajo na področju socialnega podjetništva.
- Omogočiti, da lahko socialna podjetja konkurenčno delujejo z ostalimi podjetji, pri čemer jim priznava pri pridobivanju javnih naročil in spodbud posebno mesto zaradi njihovega pomembnega prispevka k trajnostnemu razvoju.

- Vzpostavljati partnerski odnos s predstavniškimi organizacijami posameznih področij socialne ekonomije, zaznavati in odpravljati ovire, upoštevati posebne in upravičene potrebe socialnih podjetij ter jih vključevati v svoje politike in programe.
- Skrbeti za prepoznavanje in prenos dobrih praks.
- Zagotavljati dodatne olajšave za podjetja in posameznike, ki so donatorji.
- Država naj sistematično skrbi za razvoj človeških virov s tem, da spodbuja razvoj novih programov izobraževanja in usposabljanja, povezanega z razvojem različnih oblik socialnega podjetništva. S pomočjo posebnih programov naj zagotavlja managementu, zaposlenim in prostovoljcem, ki delujejo v okviru socialnih podjetij, dostop do različnih oblik usposabljanja in izobraževanja.

Zagorc (2004) opredeli še nekaj nujnih pogojev za učinkovito podporno okolje. Odločilno vlogo imajo država, lokalna skupnost in stroka, ki morajo:

- ustvarjati pozitivno klimo ter spodbujati in koordinirati partnerstva,
- zagotavljati ustrezno infrastrukturo,
- uvajanje prednostnega kvotnega sistema za socialna podjetja v javnih razpisih,
- kot povezovalce lokalnih in regionalnih pobud iskati slovenskim posebnostim prilagojene rešitve,
- uskladiti aktivnosti ministrstev in zagotoviti koordinacijo med resorji.

3.3 Veljavna zakonodaja

V nadaljevanju predstavljam zakonodajo, ki v slovenskem pravnem sistemu že velja in bo pomembno vplivala na poslovanje socialnih podjetnikov in podjetij. Posebej v delih, ki predvidevajo olajšave za zaposlovanje invalidov.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 20/2004). Ureja sistem pokojninskega in invalidskega zavarovanja v Sloveniji. Zakon med drugim opredeljuje tudi zaposlovanje brezposelnih invalidov ter odstop prispevkov invalidskim podjetjem (226. člen).

Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Ur. l. RS, št. 63/2004). S tem zakonom se ureja pravica do zaposlitvene rehabilitacije in nekatera vprašanja zaposlovanja invalidov ter določajo druge oblike, ukrepe in vzpodbude za njihovo zaposlovanje ter način njihovega financiranja. Namen zakona je povečati zaposljivost invalidov in vzpostaviti pogoje za njihovo enakovredno udeležbo na trgu dela z odstranjevanjem ovir in ustvarjanjem enakih možnosti.

Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Ur. l. RS, št. 32/2007, 21/2008). Vlada Republike Slovenije je na podlagi Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov sprejela Akt o ustanovitvi Sklada Republike Slovenije za vzpodbujanje

zaposlovanja invalidov. Ta uredba določa delež zaposlenih invalidov od celotnega števila zaposlenih pri posameznem delodajalcu (v nadaljevanju kvota), dokazila o izpolnjevanju kvote ter višino in čas prejemanja nagrade za preseganje kvote. Zavezanec za izpolnjevanje kvote je vsak delodajalec, ki zaposluje najmanj 20 oseb. Zavezancu, ki kvote ne izpolni, niti ne poravnava prispevka za zaposlovanje invalidov, izda sklad odločbo o obveznosti plačila prispevka za zaposlovanje invalidov skupaj z zamudnimi obrestmi, izračunanimi na zadnji dan v mesecu, ko je obveznost nastala. Uredba opredeljuje tudi pravice delodajalcev in invalidov predvsem pri subvencioniranju plač invalidov, stroških prilagoditve delovnega mesta, storitvah v podpornem zaposlovanju in drugih finančnih vzpodbudah v skladu z Zakonom.

Program aktivne politike zaposlovanja (2007–2013). Prioriteta je spodbujanje podjetništva in promocija ustvarjanja novih delovnih mest, nadomestitev plače invalidu in težje zaposljivi osebi, subvencioniranje zaposlitev pri izvajanju pomoči na domu, osebne asistencije in oskrbovanja invalidnih oseb – program »Invalidi invalidom«, subvencioniranje zaposlitev v nepridobitnih dejavnostih, nadomestitev dela stroškov za ohranitev delovnih mest, skladi dela, programi zaposlovanja, namenjeni potencialno presežnim in presežnim delavcem ter delodajalcem iz tekstilne, oblačilne in usnjarsko-obutvene industrije, spodbujanje novega zaposlovanja (nadomestitev dela plače) težje zaposljivih oseb s subvencijo v enkratnem znesku, lokalni zaposlitveni programi, povračila prispevkov delodajalcem, spodbujanje samozaposlovanja.

4 POSLOVNI NAČRT ZA SOCIALNO PODJETJE

Z razvojno naravnanim poslovnim načrtom bom predstavila medijsko hišo FOKUS, ki bo delovala kot socialno podjetje. Moja idejna zasnova bo zajela ključne točke v poslovnem načrtu, vse od ideje do nastanka in končnega cilja, tj. poslovanje v tržni ekonomiji, in kot pravi Timmons (1990) do končnega rezultata, ki je dobiček podjetja. Po drugi strani bo poslovni načrt služil za natančno oceno moje poslovne zamisli, njenih prednosti in slabosti, da se na ta način izognem dragim napakam v prihodnosti (Timmons, 1990, str. 329). Za ugotovitev in prepričanje, da potrebujemo medijsko hišo FOKUS, sem izvedla obsežno tržno raziskavo med invalidi. Cilj poslovnega načrta je, da bodo številke, podatki in trditve čim bolj realni, saj bo poslovni načrt le v tem primeru služil svojemu pravemu namenu. Pri pripravi poslovnega načrta sem upoštevala vsebinske zahteve Zakona o socialnem podjetništvu (Z.Soc.P).

V nadaljevanju predstavljam poslovni načrt, izdelan po strukturi, ki jo predlaga Jeffrey A. Timmons (Drnovšek, Stritar & Vahčič, 2004).

4.1 Povzetek za vodstvo

V poslovnem načrtu predstavljam dejavnost novega podjetja, medijsko hišo FOKUS. Podjetje bo kot pravni okvir uresničevanja mojega podjetniškega podjema izbran kot socialno podjetje (soc. p.). Poimenovala sem ga FOKUS. Družba bo vpisana v sodni register okrožnega sodišča v Ljubljani predvidoma januarja 2012. Ustanoviteljica socialnega podjetja bom Tina Grošelj. Ustanovni kapital bo znašal 7.500 evrov. Podjetje bo registrirano za področji informacijske in komunikacijske dejavnosti. Ustanoviteljica družbe bom Tina Grošelj. Idejo za razvoj medijske hiše sem dobila na podlagi desetletnega dela na Televiziji Slovenija in v času znanstvenega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti, smer podjetništvo.

Danes igra medmrežje pomembno vlogo v našem vsakdanu. Zaradi razširjenosti po vsem svetu in hitrega dostopa do velike količine podatkov njegova uporaba strmo narašča. Prednost spletnega informiranja je časovno in prostorsko neomejena dostopnost vsebin uporabniku. Moja poslovna zamisel izhaja iz dejstva, da v slovenskem medijskem prostoru ni medija, ki bi s programsko shemo pokrival interes največje manjšine na svetu, invalidov, prav tako tudi njihovih družin, zainteresirane in strokovne javnosti. Invalidi predstavljajo najštevilnejšo manjšinsko skupino v svetu in so edina skupina, katere član lahko postane vsak od nas v vsakem trenutku. Po oceni Svetovne zdravstvene organizacije je skoraj 10 odstotkov prebivalstva oziroma 650 milijonov ljudi na svetu invalidnih. Informiranje invalidov predstavlja izjemno strateško priložnost za podjetje, saj tovrstnega medija v Sloveniji še ni.

S pomočjo poslovnega načrta želim vzpostaviti učinkovit nacionalni sistem informiranja invalidov. Potrebo po specializiranem mediju za invalide sem ugotovila s tržno raziskavo (N=106). Invalidi so se izrazili, da v slovenskem medijskem prostoru ni na voljo dovolj medijskih vsebin o invalidih in da potrebujejo vse informacije o svoji invalidnosti na enem mestu. Še več, želijo imeti lastno televizijo s specializirano programsko shemo, ki bi jo tudi soustvarjali.

FOKUS je inovacija, ki v slovenskem medijskem prostoru nima neposredne konkurence. Edinstvena programska shema, podajanje informacij skozi tri različne sporočevalne kanale in zaposlovanje invalidov, uvršča FOKUS v novo dimenzijo poročevalstva. Ob tem je treba upoštevati dejstvo, da zaradi pojava FOKUS-a ciljne skupine praviloma ne bodo manj spremljale drugih medijev, ampak predvsem pridobivale informacije, ki jih v drugih medijih ne morejo.

Spletni portal medijske hiše FOKUS bo s specializirano programsko shemo postal osrednji informacijski portal za invalide, tako v Sloveniji kakor tudi v drugih državah, saj bo program na voljo tudi v angleškem jeziku. Dodana vrednost bodo prispevki v mednarodnem znakovnem jeziku. Programsko shemo bomo širili tudi s priredbo oddaj komercialnih in nacionalne televizije v znakovni jezik in z audiodiskripcijo. Največja prednost FOKUS-a je

pokrivanje informacijskega manjka v slovenskem medijskem prostoru, druga razlikovalna prednost je komuniciranje z gledalcem preko treh sprejemnih kanalov – z znakovnim jezikom, s podnapisi in z zvokom.

Postali bomo iskani ponudnik »pametnih rešitev«, s katerimi bomo zagotavljali prihodke podjetja. Z besedno zvezo »pametne rešitve« sem poimenovala: snemanje porok, montaža in izdelava multimedijskih izdelkov in aplikacij, izdelava oglasa, izdelava spletne strani, snemanje nagovorov, pozdravov in komentarjev. Tržili bomo snemalni studio, izdelavo promocijskih spotov, audiodiskripcijo multimedijskih vsebin, tolmačenje raznih vsebin v znakovni jezik. Na voljo bo tudi izposoja tehnične opreme.

S strateškim trženjem bo FOKUS postal stičišče vseh ponudnikov medicinsko-tehničnih pripomočkov in storitev za invalide. S programsko shemo v angleškem jeziku bomo v treh letih postali privlačno spletno mesto za oglase svetovnih ponudnikov tehničnih in medicinskih pripomočkov za invalide. Naš cilj je, da bodo v petih letih vsebine portala ugledale luč tudi na samostojnem televizijskem programu.

S svojo inovacijo bom prispevala tudi k povečanju vključevanja invalidnih oseb v delovno okolje, natančneje v proces medijske produkcije, kamor se do sedaj praviloma niso mogli vključiti. FOKUS bo z izobraževanji in usposabljanji zagotavljal karierni in strokovni razvoj ter spodbujal kreativnost vseh zaposlenih. Cilj podjetja je povečati izobrazbeno raven in zaposljivost invalidnih oseb ter s tem konkurenčnost družbe ob hkratnem upoštevanju socialnega modela. Za uspešno in konkurenčno rast FOKUSA so ključnega pomena ustrezna izobrazba in specifična znanja zaposlenih. Podjetje bo zaposlovalo 9 ljudi, med njimi 6 invalidov. Vsak sodelavec bo izbran na podlagi ustrezne izobrazbe in delovnih izkušenj. Timsko delo bo eno od pomembnejših karakteristik medijske hiše FOKUS, kjer bo imel vsak člen v produkcijski verigi pomembno vlogo.

S finančnimi projekcijami sklepam, da bo imel FOKUS v prvem letu zadržani dobiček, in sicer v višini 19.707 €. Že v drugem letu bo imel dobiček v vrednosti 146.689 €, tretje leto 242.580 €, četrto 371.922 € in 502.174 v petem letu. Dobiček bo namenjen za povečanje delovnih mest, za izobraževanje in usposabljanja delavcev in za razvojne dejavnosti. 20 odstotkov sredstev bo namenjenih izplačilu nagrad sodelavcem.

Glavni cilji FOKUS-a so: postati osrednji informacijski portal za invalide v Sloveniji, postati prepoznaven in iskan ponudnik »pametnih rešitev«, postati referenčni zaposlovalec invalidov.

Invalidi so največja manjšina na svetu, zato bomo v Sloveniji izkoristili prednost njihovega organiziranega delovanja in spletni portal predstavili preko direktnega nagovora, ki bo poslan vsem invalidskim organizacijam in njihovim društvom. Po podatkih Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij (FIHO) je samo uporabnikov storitev, ki jih financira ta fundacija 350.000 (FIHO, 2008). FOKUS bo predstavljen tudi na osrednjih dogodkih ob mednarodnem dnevu invalidov, tretjega decembra, ki so deležni velike medijske podpore.

Prav tako bo FOKUS medijski pokrovitelj vseh spremnih prireditev, športa invalidov, kulturnih prireditev, pomembnih dogodkov iz EDF (angl. *European Disability Forum*). Prepoznavnost bomo dosegali tudi skozi organizacijo dobrodelnih dogodkov. Posebna pozornost bo usmerjena najprej v: oglaševanje s tiskanim oglasom v specializiranih medijih, video oglasom na televizijah, z informativnimi zloženkami in s pomočjo spletne pasice, ki bo dodana vsem spletnim stranem izvajalcev socialnega varstva v Sloveniji. Vidnost in kasneje prepoznavnost bomo dosegali tudi s pomočjo sodobnih komunikacijskih orodij, kot je na primer profil na Facebooku, spot na Youtube ipd.

Spletni portal bo naš najboljši oglas. Izdelana bo jasna navigacija. Na voljo bo tudi iskalnik vsebin. Informativen, vsebinsko privlačen in raznovrsten portal bo naš recept za zadovoljstvo uporabnikov. Portal bo interaktiven. Poleg programske sheme bo vsakodnevno na voljo anketa, s katero bodo gledalci izražali svoje mnenje o aktualnih temah. Ker bomo omogočili komentiranje programskih vsebin, bomo tako pridobili predloge in vzpodbude naših uporabnikov. Vzpodbudili jih bomo tudi k ustvarjanju informacij. Vsake pol leta bomo s spletno anketo ugotavljali zadovoljstvo gledalcev, jih spodbudili k dajanju predlogov in povprašali po mnenju o programski shemi in po predlogih za izboljšave.

4.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

Podjetje bo registrirano za več različnih dejavnosti. Po standardni klasifikaciji dejavnosti, SKD 2008, s katerimi se ukvarja podjetje, je podrazred J z nazivom »Informacijske in komunikacijske dejavnosti«. Registrirano bo za (Ajpes, 2011):

- J59.11; produkcija filmov, video filmov, televizijskih oddaj,
- J59.12; post produkcijske dejavnosti pri izdelavi filmov, video filmov, televizijskih oddaj,
- J60.2; televizijska dejavnost,
- J62.090; druge z informacijsko tehnologijo in računalniškimi storitvami povezane dejavnosti,
- J63.1; obdelava podatkov in s tem povezane dejavnosti, obratovanje spletnih portalov,
- J63.99; drugo informiranje.

Trendi v panogi. Globalni trendi se na področju informacijske tehnologije vsak dan spreminjajo. Priča smo nezadržnemu razvoju tehnologije. Danes igra internet pomembno vlogo v našem vsakdanu, tako pri delu kot v prostem času. Služi kot prenosni medij za komunikacijo s svetom in pridobivanje najrazličnejših informacij. Zaradi njegove velike razširjenosti po vsem svetu, in posledično hitrega dostopa do velike količine podatkov, njegova uporaba hitro narašča.

Nastop postmoderne družbe lahko razumemo kot posledico sprememb iz prejšnjih obdobj. Dejstvo je, da živimo v času množičnih elektronskih medijev in v času množičnih javnosti. Časa ne moremo zavrteti nazaj. Trendi napovedujejo zaton tradicionalnih oblik medijev. Kljub mnogim razlikam, ki so jih ustvarile primerjave med tradicionalnimi in elektronskimi mediji, želim izpostaviti meni najpomembnejšo. Spletni mediji omogočajo avtorjem, da postanejo založniki lastnih vsebin (Abbot, 1998, str. 85). Uresničuje se napoved, ki jo leta 1975 v eseju S/Z napove Ronald Barthes, ko je zapisal, da je končni cilj doseči stanje, ko bralec ne bo samo potrošnik, ampak tudi soustvarjalec vsebin.

Spremembe v tehnologiji. Kompleksna tehnologija za ustvarjanje medijskih vsebin in z njo povezani ogromni stroški so vse do pred kratkim zagotavljali velikim javnim ali zasebnim organizacijam monopol pri ustvarjanju in distribuciji medijskih vsebin. V zadnjih letih pa je začel ta založniški monopol zaradi razvoja interneta upadati. Internet je postal distribucijski kanal za nove vsebine, preprostejši postopki digitalizacije in pojav tehnologij za stiskanje podatkov pa so izmenjavo multimedijskih vsebin (zvok, slika, video) še olajšali. Skokovita rast procesorske moči osebnih računalnikov pa omogoča ustvarjanje, spreminjanje in upravljanje z multimedijsko vsebino tudi računalniško povprečno opremljenemu posamezniku. Danes lahko torej kateri koli posameznik, ki ima spodoben računalnik in dostop do interneta, vstopa v medijski prostor kot ustvarjalec in/ali kot potrošnik (multi)medijskih vsebin (Pirc, 2003).

Strateške priložnosti v panogi. Manuel Castells nakaže še eno pomembno lastnost novih tehnologij, ko pravi, da ima internet »na tehnološko in kulturno raven vgrajeno interaktivnost in individualizacijo« (Castells, 1996, str. 358). Internet je torej, zaradi svoje narave, omogočil nekaj, kar množičnim medijem prej ni nikoli uspelo: zagotoviti zastopanje ozkih, partikularnih interesov in ponujanje vsebin, ki so namenjene ožjemu krogu ljudi. Vse to pa z občutno nižjimi stroški kot ostali množični mediji.

Sklenemo lahko, da imajo spletni mediji danes zelo pomembno družbeno vlogo, saj niso samo spletne različice tradicionalnih medijev, ampak nastopajo kot institucije v tem posebnem komunikacijskem prostoru, ki mu pravimo splet. Izjemna strateška priložnost se kaže v informiranju invalidov, saj tovrstnega medija v Sloveniji še ni.

Podjetje. FOKUS bo najboljša medijska hiša, katere spletni portal bo o invalidih, za invalide in ustvarjen s strani invalidov, saj bodo invalidi ves čas aktivno vključeni v proces produkcije. Uresničeno bo načelo slogana iz leta 2003, ko je potekalo leto enakih možnosti: »Nič o invalidih, brez invalidov«!

Lokacija podjetja z vidika dejavnosti podjetja ni strateško pomembna. Sedež podjetja bo v najetih poslovnih prostorih, v Trnovskih vratih. Poslovni prostori bodo urejeni na način, da bodo dostopni vsem, brez arhitektonskih in komunikacijskih ovir. Medijska hiša bo razpolagala s 150 m² površin za ustvarjalno delo. 50 m² bomo v celoti namenili snemalnemu studiu.

En prostor bo namenjen izključno novinarskemu delu. Vsak bo imel svojo delovno postajo z računalnikom, ki bo tudi povezan v skupno mrežo za koriščenje storitev, kot so: pregledovanje materiala, pisanje prispevkov, dostop do celotnega video arhiva in vstavljanje novih vsebin. Celotno delovanje bo potekalo na osnovi programske opreme Metus. Drugi prostor bo namenjen tehničnemu delu zaposlenih. Vsak montažer bo imel na voljo svojo delovno postajo, ki bo opremljena s programsko opremo za digitalno montažo Edius, vstavljanje podnapisov in zvoka. Razpolagali bomo tudi s sejno sobo za uredniške sestanke in pisarno za urednika, direktorja in vodjo tehnične službe. Prostori bodo prijetni za delo, na voljo bo: internet, telefonski priključki, pisarniška oprema, faks in omare za shranjevanje. Razpolagali bomo tudi s »tiho« sobo, kjer bo potekalo branje besedil in sinhronizacije oddaj, prispevkov, izdelava glasbenih aranžmajev in glasbena oprema video vsebin v zaključni produkciji. Urejen bo tudi prostor za shranjevanje arhivskega materiala. Ta bo v celoti shranjen tudi v digitalni obliki. Dvojno arhiviranje bo namenjeno zagotavljanju večje varnosti posnetih materialov.

Snemalni studio bo namenjen snemanju pogovornih oddaj, napovedi prispevkov, tolmačenju vsebin v znakovni jezik in drugim zadevam, skladno z vsebinsko programsko shemo in poslovnim načrtom podjetja.

Vsi poslovni prostori bodo klimatizirani poleti in ogrevani pozimi, imeli bodo lastne sanitarije (tudi za invalide) in parkirne prostore pred objektom.

Podjetje bo vodila lastnica, ob tesnem in stalnem sodelovanju z glavnim in odgovornim urednikom in vodjo tehničnega dela. Redno bo v podjetju zaposlenih 9 oseb, od tega 6 invalidov. Skladno s potrebami bomo najemali tudi zunanje izvajalce. Struktura zaposlenih bo naslednja: direktor, glavni in odgovorni urednik, vodja tehnične službe, novinarji, montažerji in tehniki, snemalci, tržnik. Računovodstvo in pravno svetovanje bom prepustila zunanjim sodelavcem.

Proizvodi in storitve. Proizvodi in storitve medijske hiše FOKUS bodo edinstveni, saj v slovenskem medijskem prostoru ni portala, ki bi pokrival specifično invalidsko področje, niti ni medija, ki bi ga ustvarjali večinoma invalidi sami. Še več, invalidi bodo ustvarjali in tržili tudi »pametne storitve«. Naslednja prednost je, da bo FOKUS postal stičišče mnogih ponudnikov medicinsko-tehničnih pripomočkov in storitev za invalide.

Proizvode in storitve bomo zaščitili z avtorskimi pravicami. Storitve FOKUS-a bodo na voljo na spletnem portalu, z naslovom www.fokus.si. Zakupljene bodo številne besede, povezane z vsebinsko shemo televizije, s katerimi bodo ljudje, ki bodo naključno brskali po spletu, glede na izbrano besedo, povezani s spletnim portalom FOKUS-a. S tem bo zagotovljena dobra pokritost metapodatkov, posledično tudi dostopnost do FOKUS-a in njegova večja prepoznavnost.

Izbrana grafična podoba bo osnovana na modri in oranžni barvi. Modra barva bo obogatena s teksturo, prav tako z neizrazitim vzorcem. Logotip FOKUS-a bo uho, saj vsebuje visoko

sporočilnost: »slišati in biti slišan«. Ob logotipu bo napisano ime televizije. Koncept funkcionalnosti bo primerljiv z www.rtv slo.si (tekst, video, fotografije).

Storitve FOKUS-a bodo zajemale več področij:

- **Televizija.** Lasten program bo gledalcem na voljo preko spletnega portala. Struktura portala bo naslednja: na najvišji točki se bodo oddajale vsebine v živo. Ostale video vsebine, ki se dodajajo na dnevni bazi, bodo razdeljene na vsebinska področja: novice, šport, kultura, oddaje in zabava. Vsak sklop bo vseboval pet zadnjih dodanih novic; za vse ostale vsebine bo uporabnik izbral meni z več novicami znotraj izbrane kategorije. Na desni strani portala bodo na voljo vsebine na priporočilo uredništva in napovednik pomembnejših dogodkov v obliki koledarja, prav tako dnevna anketa o aktualnih vprašanjih.
- **Kategorija novice.** Vsebinski meni bo široko zastavljen. Vseboval bo prispevke s področja različnih vrst invalidnosti. Predstavljene bodo življenjske zgodbe in osebne izkušnje ljudi s prirojeno ali pridobljeno invalidnostjo. Oddaje bodo vsebovale tako izkušnje ljudi z boleznimi kot tudi z različnimi drugimi stanji. Dodani bodo prispevki o tehničnih in medicinskih pripomočkih, ki lahko bistveno pripomorejo k večji samostojnosti in lažjemu življenju invalidnih oseb. Posneli in objavili bomo tudi prispevke o dobredelnih dražbah in koncertih, kjer se bo zbiralo donatorska sredstva.
- **Kategorija oddaje.** Gledalci bodo lahko izbirali med lastnimi/avtorskimi oddajami in oddajami drugih televizij; dogovorjena bo brezplačna izmenjava video vsebin z drugimi televizijami. Prirejene oddaje bodo na voljo v slovenskem znakovnem jeziku in s podnapisi, na voljo bodo tudi audiodiskripcije. Posebna pozornost bo usmerjena v oddaje, kjer se bo zbiralo donatorska sredstva za invalide. Avtorske oddaje bodo z različnih področij, skladno z vnaprej dogovorjeno vsebinsko shemo. Novinarji bodo pripravljali raziskovalne oddaje, na voljo bodo tudi, na primer, številni intervjuji s strokovnjaki s številnih področij, ki bodo na enem mestu združevali najrazličnejše informacije o metodah zdravljenja. Govora bo o možnostih, ki jih prinaša razvoj, spregovorili bomo o metodah tradicionalnega in alternativnega zdravljenja, o stanju na področju raziskav, o primerjavah s tujino. Številni strokovni delavci bodo na tem mestu spregovorili o razpoložljivosti, številu, namenu in koristih posebnih socialnih programov, ki jih izvajajo invalidske organizacije za invalide.
- **Kategorija šport.** V tej kategoriji bodo na voljo prispevki vsega dogajanja s področja invalidskega športa. Tako bodo na voljo prispevki z državnih, evropskih in svetovnih prvenstev ter paraolimpijade (igre za telesne invalide), Deaflympics-a (igre za gluhe) in specialne olimpijade (igre za ljudi z motnjo v duševnem razvoju). Prispevki bodo ločeni glede na vrsto invalidnosti, saj so tekmovanja po obstoječem pravilniku Športne zveze invalidov Slovenije ločena. Za primer naj navedem, da imajo gluhi v Sloveniji svoja državna prvenstva, prav tako telesni in duševni invalidi.
- **Kategorija kultura.** Kategorija je namenjena spremljanju in ogledu različnih gledaliških predstav in drugim umetniškimi dogodkom, ki jih bodo ustvarili invalidni ljudje. Na voljo

bodo prispevki z gledaliških in filmskih festivalov invalidov, predstave v znakovnem jeziku, predstave ljudi na vozičku, plesne predstave – wheelchaer dancing, predstave ljudi z motnjo v duševnem razvoju. Objavili bomo tudi zgodbe o umetniškem ustvarjanju ljudi brez udov, slepih, ljudi s cerebralno paralizo, in številne druge kulturne prispevke.

- **Kategorija zakonodaja.** V slovenskem zakonodajnem prostoru veljajo številni zakoni, ki se posredno ali neposredno navezujejo na pravice in dolžnosti tako invalidov kot tudi njihovih družin, svojcev, skrbnikov in ne nazadnje države. V meniju bo na enem mestu zbrana vrsta prispevkov o spremembah zakonodaje, novostih, pomembnih razpravah pred oblikovanjem besedil zakonov, amandmajev in novel zakonov s področja invalidov in invalidskega ter socialnega varstva.
- **Kategorija uredništvo priporočila.** Uredniška ekipa bo na dnevni bazi odločala o pomembnosti posameznih vsebin za našo ciljno publiko. Prispevke, ki vključujejo vitalne informacije s področja invalidskega varstva ali kakšnega dogodka, prireditve, bomo posebej izpostavili v tej rubriki.
- **Prenosi v živo.** Vrtel se bo program v živo. Na primer: s športnih prvenstev, s paraolimpijade, deaflympics-a, razprav v DZ s področja invalidske problematike ipd.
- **Tekst meni.** Vanj bodo vključene vse statične/tekstualne vsebine.

Zagotovljena bo interaktivnost. Gledalcem bo omogočeno ocenjevanje prispevkov, priporočanje vsebin tretjim osebam skozi sodobna komunikacijska orodja, kot sta, na primer, Facebook in Twitter. Omogočeno bo tudi komentiranje vsebin z namenom, da bo še dodatno spodbujena izmenjava mnenj in komentarjev vsebin, s čimer se poveča število razpoložljivih informacij.

Predvidene so stilizirane ikone, ki bodo uporabnika vodile do različnih povezav, na primer na invalidske organizacije, vključene v Nacionalni svet invalidskih organizacij (NSIOS). Na voljo bodo slovarji za učenje slovenskega in mednarodnega znakovnega jezika, posebna ikona bo namenjena predstavitvi tehničnih in medicinskih pripomočkov, ena od ikon bo ljudi z okvaro sluha povezala s klicnim centrom, naslednja bo vsebovala seznam vseh tolmačev za slovenski znakovni jezik, seznam asistentov za invalide, seznam prevoznikov. V nogi spletnega portala bodo navedeni kontaktni podatki in spletni naslov, kamor bodo lahko ljudje pošiljali svoje predloge, želje in pripombe.

Podjetje bo denar za poslovanje zagotavljalo z naslednjimi aktivnostmi:

- **Trženje oglasnega prostora.** V grafični zasnovi je predvideno dodajanje in trženje reklamnih sporočil skozi naslednjo strategijo: trženje oglasnega prostora v kategoriji »v živo« vsakih 20 minut. Druga možnost za reklamna sporočila se odpira pred predvajanjem vsakega prispevka. Oglaševalci bodo imeli mesto v prispevkih, ki bodo vsebinsko povezani z njihovim izdelkom ali storitvijo.
- **Trženje pametnih storitev.** Medijska hiša FOKUS bo znanje svojih sodelavcev prodajala skozi naslednje storitve: snemanje porok, montaža in izdelava multimedijskih

izdelkov in aplikacij, izdelava oglasa, izdelava spletne strani, snemanje nagovorov, pozdravov in komentarjev. Tržili bomo snemalni studio, izdelavo promocijskih spotov, audiodiskripcijo multimedijskih vsebin, tolmačenje raznih vsebin v znakovni jezik. Tako bi, na primer, imeli v Sloveniji prvič v zgodovini tudi oglase v znakovnem jeziku. Na voljo bo tudi izposoja tehnične opreme.

4.3 Strategija vstopa in rasti

Poslanstvo. Medijska hiša FOKUS je edini spletni portal v slovenskem medijskem prostoru, ki s svojo programsko shemo pokriva interesno polje invalidov. Z udeležanjem načela »Nič o invalidih, brez invalidov«, predstavljajo invalidi večinski delež ustvarjalcev vsebin. S poklicnim usposabljanjem zagotavljamo ustvarjalno delovno okolje, v katerem zaposleni tudi skozi »pametne rešitve« ustvarjajo sodobna medijska sporočila.

Vizija. Spletni portal medijske hiše FOKUS bo s privlačnimi, strokovnimi in aktualnimi informacijami postal osrednji informacijski portal za invalide. FOKUS bo z izobraževanjem in usposabljanjem zagotavljal karierni in strokovni razvoj ter spodbujal kreativnost vseh zaposlenih. Postal bo privlačen zaposlovalec invalidov. S strokovnim, intelektualnim in kreativnim delom bomo postali prepoznavni in iskani ponudnik »pametnih rešitev«. S programsko shemo v angleškem jeziku bomo v treh letih postali privlačno spletno mesto za oglase mnogih svetovnih ponudnikov tehničnih in medicinskih pripomočkov za invalide. V roku petih let naj bi vsebine portala ugledale luč na samostojnem televizijskem programu.

Strategija medijske hiše FOKUS. Glavni cilji podjetja:

- postati osrednji informacijski portal za invalide v Sloveniji;
- postati prepoznaven in iskan ponudnik »pametnih rešitev«;
- postati referenčni zaposlovalec invalidov.

Ključni rezultati:

- Vzpostavitev učinkovitega in celovitega nacionalnega sistema informiranja invalidov.
- Edinstvena programska shema v Sloveniji.
- Informirana invalidna, zainteresirana in strokovna javnost.
- Bolj ozaveščena širša javnost o potrebah ljudi s posebnimi potrebami.
- Ambasadorji invalidov in lobisti/spodbujevalci dobre prakse.
- Utečen, strokovno usposobljen kader, ki bo s »pametnimi rešitvami« prispeval k dobičku podjetja.
- Kader, ki bo lahko enakovredno vstopal na trg delovne sile in dosegel ekonomsko in socialno neodvisnost.
- Prispevek k premagovanju oviranosti, socialne vključenosti in pri doseganju enakih možnosti, tako na kulturnem, informacijskem, političnem in ne nazadnje tudi na

ekonomskem področju.

4.4 Tržna raziskava in analiza

Analiza ciljne publike. Program FOKUS-a bo na voljo tudi v angleškem jeziku in mednarodnem znakovnem jeziku (jezik gluhih). Zato lahko zapišemo, da na podlagi razsežnosti svetovnega spleta in njegovega dometa lahko računamo, da so potencialni gledalci lahko invalidi v EU in po svetu, njihove družine, svojci, zainteresirana in strokovna javnost. Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije živi v Rusiji 10 milijonov, v Avstraliji 4 milijoni, v ZDA 52 milijonov invalidov (Svetovna zdravstvena organizacija, 2011).

Po podatkih, objavljenih v publikacijah EU z naslovoma »The European Disability Forum Response to the Consultation on the EU 2020 Strategy« in »Towards a Barrier Free Europe for People with Disabilities, 2000«, je v EU, ki ima preko 500 milijonov prebivalcev, okoli 80 milijonov (16 odstotkov) invalidnih oseb. To je približno toliko, kot je prebivalcev Belgije, Češke, Grčije in Nizozemske skupaj. Vsak četrti Evropejec ima družinskega člana, ki je invalid. Ljudje z omejeno mobilnostjo predstavljajo več kot 40 odstotkov prebivalstva EU. Šest od desetih Evropejcev pozna vsaj eno osebo s posebnimi potrebami v svoji neposredni bližini ali v bolj oddaljenem okolju.

V Sloveniji je vsak trinajsti prebivalec invalid. Trendi pojavnosti invalidnosti in dolgotrajnih obolenj so tudi v Sloveniji podobni kot v Evropi, in sicer je v Sloveniji med 160.000 in 170.000 invalidov: senzorni, duševni in telesni invalidi, ki so organizirani v različnih invalidskih organizacijah. Poleg teh živi v Sloveniji tudi okoli 230.000 bolnikov z dolgotrajnimi boleznimi. Med invalidi je 2–3-krat več brezposelnih kot med preostalimi prebivalci (Statistični urad RS, 2008).

Gledalci – ciljne skupine:

- **Invalidi.** Vojni invalidi, delovni invalid, invalidi po Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI), invalidi po Zakonu o družbenem varstvu duševno in telesno prizadetih oseb in otroci s posebnimi potrebami. Za lažjo opredelitev približnega števila oseb v skupini invalidov bom vzela podatek Statističnega urada RS, ki kaže, da je leta 2010 med prebivalci Slovenije živelo približno 170.000 invalidov in 230.000 bolnikov z dolgotrajnimi boleznimi.
- **Svojci invalidov, družine.** Vsak četrti Evropejec ima družinskega člana, ki je invalid. Šest od desetih Evropejcev pozna vsaj eno osebo s posebnimi potrebami v svoji neposredni bližini ali v bolj oddaljenem okolju (Statistični urad RS, 2008). Svojci invalidov, njihove družine, otroci in sorodniki so ciljna javnost, ki je v svojem življenju posredno ali neposredno povezana z invalidnostjo. Na spletnem portalu se bodo lahko

ciljno informirali o posamezni invalidnosti. Še posebej velja izpostaviti dejstvo, da so predvsem sorodniki ljudi z redkimi boleznimi, ki lahko povzročijo tudi invalidnost ali trajno izolacijo iz okolja, nemalokrat v situaciji, ko v medijih ni na voljo dovolj informacij. Ta skupina oseb bo na enem mestu lahko pridobila informacije, ki bodo uporabne in koristne.

- **Strokovna javnost.** Na področju invalidskega varstva delajo številne osebe, ki se strokovno ukvarjajo z različnimi kategorijami invalidov. Prav tako umeščam v ciljno skupino »strokovna javnost« osebe, ki so zaposlene na Zavodu za zaposlovanje, v invalidskih organizacijah, v Nacionalnem svetu invalidskih organizacij, v Združenju invalidskih podjetij, Združenju tolmačev za slovenski znakovni jezik, asistenti invalidov, vzgojitelji v delovno-varstvenih centrih, strokovni delavci v društvih, na zvezah invalidov, izvajalci posebnih socialnih programov in številni drugi, ki jih umeščam v ciljno skupino »strokovna javnost«. Te osebe se bodo imele možnost na enem spletnem portalu informirati o aktualnem dogajanju, pomembnejših dogodkih, novostih na področju zakonodaje, pomembnejših športnih dogodkih in številnih drugih strokovnih temah.
- **Zainteresirana javnost.** Težko opredelimo, koliko polnočutnih ljudi bo spremljalo program FOKUS-a, ker števci ne bodo beležili obiska glede na funkcionalnost telesa. Lahko pa sklepamo, da ta del gledalcev najprej ne bo velik, upošteva specifične tematike, ki jih bo medij objavljajal, in dejstvo, da je polnočutnim ljudem dostopen skorajda vsak medij v slovenskem medijskem prostoru. Ocenjujemo, da se bo ta skupina ljudi širila z večjo prepoznavnostjo FOKUS-a, saj se veliko ljudi z invalidnostjo sooči v kasnejšem življenjskem obdobju (pridobljena okvara sluha - naglušnost v starejšem življenjskem obdobju skokovito narašča, Zveza delovnih invalidov ima preko 60.000 članov, v NSIOS je posredno vključenih 103.000 invalidov, združenih v 20 invalidskih organizacij), zato bodo to potencialni gledalci, ki se bodo s potrebo po takem portalu soočili kasneje, ko bodo iskali specifične informacije o svojem stanju, kako ga lahko izboljšajo, katere tehnične pripomočke lahko uporabljajo za lažje vključevanje v družbo, kje jih dobijo, kdo so distributerji, kakšne so njihove pravice iz naslova obveznega zdravstvenega zavarovanja idr. Menim, da je to segment, na katerega se je potrebno osredotočiti v prihodnje.

Analiza konkurence. FOKUS je inovacija, ki na slovenskem medijskem trgu nima neposredne konkurence, kar je velika prednost podjetja. Podajanje informacij skozi tri različne sporočevalne kanale, pokrivanje specifičnih tem o invalidnosti in zaposlovanje invalidov, to FOKUS uvršča v popolnoma novo dimenzijo poročevalstva. Pomembno je izhajati iz dejstva, da ciljne skupine praviloma ne bodo manj spremljale drugih medijev zaradi pojava FOKUS-a, ampak bodo na slednjem pridobivali informacije, ki jih v drugih medijih ne morejo. Ker delujemo na specifičnem področju, lahko trdimo, da neposrednih konkurentov ni. V medijskem prostoru obstajajo številne spletne informativne, komercialne in zabavne spletne strani v Sloveniji, ki ljudem nudijo dnevno sicer sveže informacije z različnih področij (politika, šport, kultura, vreme, gospodarstvo, razvedrilo ...), vendar niso dostopne senzornim invalidom (niso v znakovnem jeziku, ni podnapisov, audiodiskripcij). Poleg tega množični

mediji v slovenskem prostoru ne nudijo specifičnih informacij o invalidnostih, težko najdemo prispevke o dosežkih, kulturi, športu in zakonodaji, ki se nanašajo neposredno na invalide. Zato govorimo le o posrednih konkurentih, ki sicer ponujajo obširnejši program kot FOKUS, vendar pa niso prilagojeni specifičnim vsebinskim interesom in ne upoštevajo potrebe po informiranju v prilagojenih tehnikah. Obisk FOKUS-a zaradi njihovega obstoja ne bo manjši, verjamemo, da si bodo FOKUS in ostale medije ogledovali v enaki meri. Oziroma, uporabljali in kombinirali bodo medije tako, da bodo dobili vse novice, ki jih v vsakdanjem življenju zanimajo in jih potrebujejo.

Posredno konkurenco predstavljajo vsi obstoječi spletni mediji. Nekaj jih navajam:

- 24ur.com,
- rtvslo.si,
- dnevnik.si,
- delo.si,
- posredni konkurent FOKUS-u je tudi livita.si, kjer na njihovem spletnem mestu najdemo informacije o, na primer, paraolimpiadi.

Tržna raziskava in analiza. O vlogi in intenzivnejši prisotnosti medijev za invalide je mnogo teorij in ugibanj, manj pa dejanskih raziskav, ki bi iskale obstoječe pomene medijske porabe in njihove spremembe v času. To je bila spodbuda za raziskovanje, s katero sem želela preučiti, ali je množični medij – medmrežje in z njim povezana medijska hiša FOKUS – potreben v slovenskem medijskem prostoru. Pri opredelitvi raziskovalnega problema sem izhajala iz analize stanja v slovenskem medijskem prostoru. Ugotovila sem, da nimamo televizije, ki bi s svojo programsko shemo pokrivala specifične informacijske potrebe invalidov, niti ni televizije, ki bi jo ustvarjali invalidi. Na voljo je le Spletna TV (Grošelj, 2007), ki je v prvi vrsti prilagojena potrebam oseb z okvaro sluha. Da bi pridobila mnenje invalidov o potrebi po specializiranem mediju za invalide in s strani invalidov, sem izvedla raziskavo trga.

V določenih primerih ni smiselno ali pa ni možno (predrago, neizvedljivo, prezahtevno itd.) opazovati celotne populacije. Takrat se pri preučevanju populacije omejimo na opazovanje dela enot in iz njega sklepamo na populacijo. Govorimo o vzorčnem opazovanju oziroma vzorcu. (Košmelj & Rovar 2000, str. 32). Demografska struktura vzorca vsebuje zgolj invalide. Vprašalnik sem pred raziskavo testirala na nekaj invalidnih oseb. Pogovorila sem se o primernosti, razumljivosti in zahtevnosti vprašanj. Odkrila sem vprašanja, ki so bila manj jasna in jih popravila, da so bila razumljivejša. Vzorec je bil izbran na naslednji način: eksperimentalni vzorec je zajel invalide, ki so se odzvali na elektronsko povabilo za sodelovanje. S tem je bil upoštevan kriterij naključnosti in razpršenosti.

Stanje na področju medijskega informiranja invalidov sem ugotavljala na sodoben način, preko spleta s spletnim orodjem EnKlikAnketa (1ka). Na nagovor spletne ankete je kliknilo skupaj 527 oseb, 300 jih je potem nadaljevalo le do prve strani ankete; izpolnjevati jo je

začelo 238 oseb – ti so le kliknili na prvo stran (spol, starost idr.) Spletno anketo je začelo dejansko izpolnjevati 157 anketirancev. Te osebe so izpolnile vprašanja o spolu, starosti, vrsti invalidnosti in o stopnji izobrazbe. Med njimi pa je potem 51 oseb anketo prekinilo. Vsebinska vprašanja o pogledih in stališčih o vlogi invalidov v slovenskem medijskem prostoru je tako v celoti izpolnilo 106 anketirancev. V predstavitvi rezultatov raziskave in v analizah sem uporabila mnenja in stališča le-teh 106 anketirancev.

Prošnjo za sodelovanje v anketi sem poslala na vse invalidske organizacije, vključene v Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije:

- Zveza društev slepih in slabovidnih Slovenije,
- Zveza društev gluhih in naglušnih Slovenije,
- Društvo distrofikov Slovenije,
- Zveza paraplegikov Slovenije,
- Združenje multiple skleroze Slovenije,
- Sožitje,
- Zveza društev za pomoč osebam z motnjami v duševnem razvoju Slovenije,
- Zveza delovnih invalidov Slovenije,
- Zveza društev civilnih invalidov vojn Slovenije,
- Zveza društev vojnih invalidov Slovenije,
- Zveza za šport invalidov Slovenije – Paraolimpijski komite,
- Društvo laringektomiranih Slovenije,
- Zveza invalidskih društev ILCO Slovenije,
- Društvo revmatikov Slovenije,
- Društvo študentov invalidov Slovenije,
- Društvo paralitikov Slovenije,
- Društvo VIZIJA – društvo gibalno oviranih,
- Društvo VITA - za pomoč po nezgodni poškodbi glave,
- Društvo za kronično vnetno črevesno bolezen,
- Društvo gluhoslepih Slovenije DLAN.

Prosila sem jih, da so anketo preposlali tudi v svoja društva.

Kotler (1998, str. 41) pravi, da so ankete za merjenje kakovosti in zadovoljstva uporabnikov storitvenih dejavnosti primerno orodje. Le-te se tudi najpogosteje uporabljajo.

S standardiziranimi vprašanji se da izmeriti:

- kaj uporabniki pričakujejo pri/od določeni (-e) storitvi (-e),
- stopnjo zadovoljstva uporabnikov z določeno storitvijo.

Stališča invalidov do slovenskega medijskega prostora in mnenje o potrebi po specializirani televiziji za invalide in s strani invalidov sem preverjala s standardiziranim vprašalnikom

zaprtega tipa. Odgovore sem formulirala in napisala vnaprej, tako so potem anketiranci lahko izbirali odgovore, ki so najbolj ustrezali njihovim stališčem, mnenju in prepričanjem. Odgovore anketirancev sem pridobivala z dihonomnimi vprašanji, vprašanji, ki omogočajo večstransko izbiro (angl. *multiple-choice*). Anketiranci so ocenjevali stopnjo ustreznosti ali neustreznosti trditev, stopnjo svojega soglašanja ali nesoglašanja z njimi, ali trditev za njih drži ali jo odklanjajo (Sagadin, 1993, str. 133–141). Trditve sem razdelila v tri različne vsebinske sklope. Kot merski postopek za merjenje stališč sem uporabila običajno petstopenjsko Likertovo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 3 delno drži, ocena 5 pa pomeni, da trditev popolnoma drži. Izjave so varirale od takih, ki izražajo skrajno pozitivna (zaželeno) stališča, do takih, ki izražajo skrajno negativna.

Vsebino anketnega vprašalnika sem sestavila po teoretični razčlenitvi namena raziskave in na osnovi izkustvenih podatkov, ki sem jih pridobila v desetletnem delu v medijih.

Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, sem obdelala s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*).

Hipoteze:

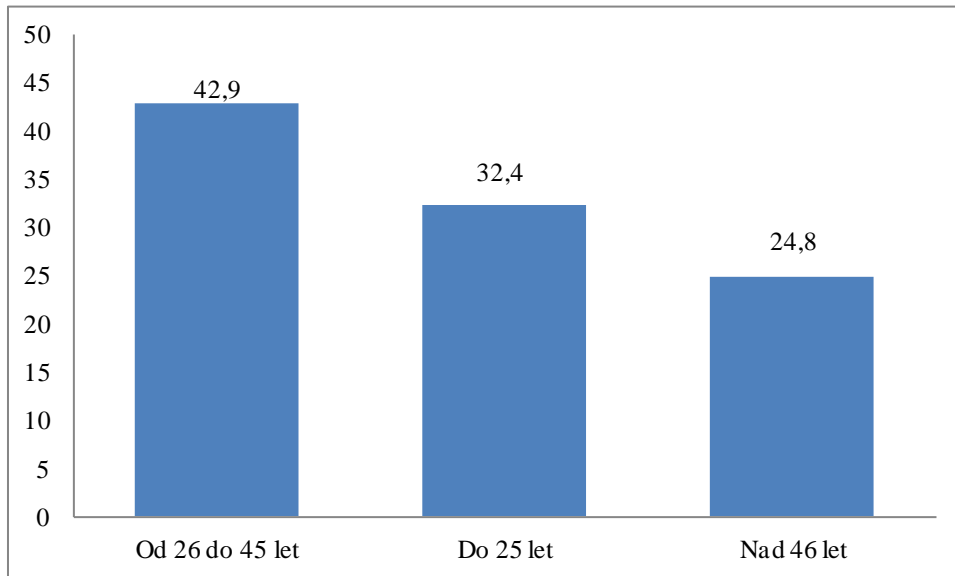
H 1: V slovenskem medijskem prostoru je na voljo dovolj medijskih vsebin o invalidih.

H 2: Invalidi potrebujejo vse informacije o svoji invalidnosti na enem mestu.

H 3: Invalidi potrebujejo lastno televizijo in specifično programsko shemo, ki jo soustvarjajo.

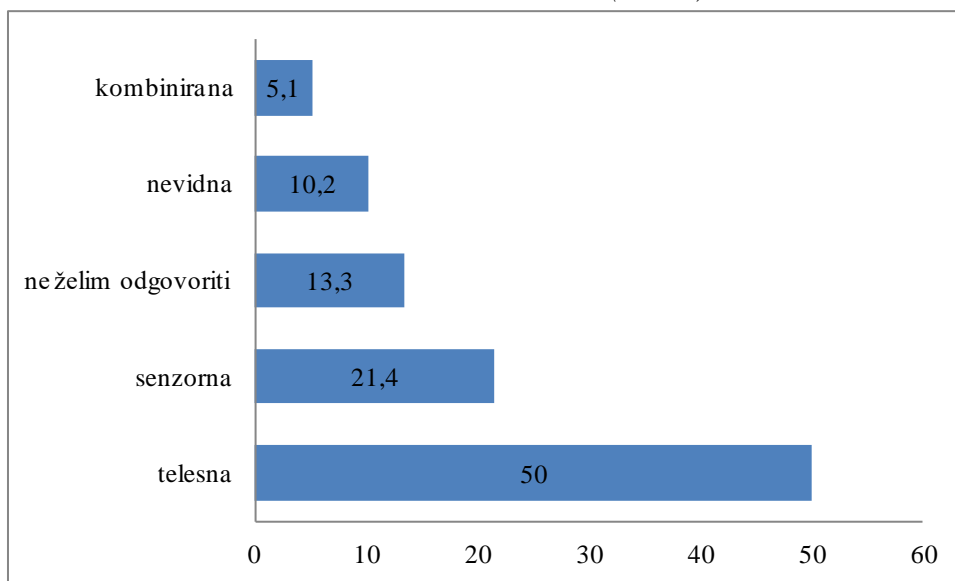
Opisne statistike. Med anketiranci je 54 % žensk in 46 % moških. Povprečna starost anketirancev je 36 let, najmlajša oseba je stara 19, najstarejša pa 81 let. Anketirance sem razdelila v tri čim bolj porazdeljene starostne kategorije, med katerimi bom v nadaljevanju, in sicer pri analizah, primerjala razlike. Največ anketirancev je starih od 26 do 45 let (43 %), sledijo jim anketiranci mlajši od 25 let (32 %), najmanj pa je oseb, ki so starejše od 46 let (25 %).

Slika 3: Starostne kategorije anketirancev (N=105)



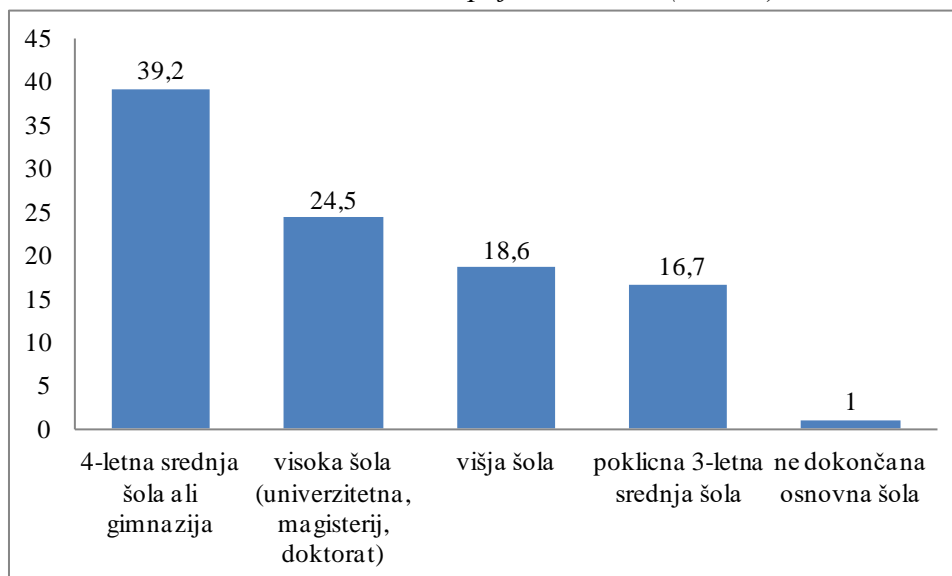
Polovica anketirancev (50 %) ima telesno obliko invalidnosti, 21,4 % oseb ima senzorno, 10,2 % nevidno in 5,1 % pa kombinirano vrsto invalidnosti. Kar 13,3 % pa na vprašanje ni želelo odgovoriti. Dodam naj še, da je 8 oseb vprašanje o vrsti invalidnosti preskočilo.

Slika 4: Vrsta invalidnosti (N=98)



Največ oziroma 39,2 % anketirancev ima doseženo peto stopnjo izobrazbe (končano 4-letno srednjo šolo ali gimnazijo). 24,5 % ima visoko izobrazbo, 18,6 % višjo in 16,7 % ima končano poklicno srednjo šolo. Le 1 % oseb ima ne/dokončano osnovno šolo.

Slika 5: Dosežena stopnja izobrazbe (N=102)



Pogledi in stališča o vlogi invalidov v slovenskem medijskem prostoru. Ta sklop trditev sem razdelila v dve tabeli, v tabeli 1 so trditve, ki so pozitivno naravnane do slovenskega medijskega prostora glede potreb invalidov. Vidimo lahko, da so anketiranci trditve ocenili z večinoma nizkimi povprečnimi vrednostmi. Najvišja povprečna ocena je le 2,6, najnižja pa 1,7. Sklepamo lahko, da za anketirance večina trditev ne drži. Delno zanje držijo le zgornje tri trditve v tabeli (povprečje nad 2,5).

Tabela 1: Pozitivne trditve o slovenskem medijskem prostoru glede medijskih vsebin o invalidih

	N	Min	Max	Povprečje (aritmetična sredina)	Standardni odklon
Mediji ustvarjajo pozitivno podobo o invalidih v slovenski javnosti.	104	1	5	2,62	0,917
Mediji ozaveščajo celotno družbo o invalidih in spodbujajo pravice do njihovega dostojanstva in socialne vključenosti.	105	1	5	2,51	0,942
Informacije javnega značaja so uporabnikom na voljo tudi v znakovnem jeziku.	101	1	5	2,50	1,016
V medijih najdem vse informacije o invalidskem športu (o državnih, evropski, svetovnih prvenstvih, o olimpijadah).	106	1	5	2,23	0,959
Mediji pogosto objavljajo zgodbe o invalidnih ljudeh, ki imajo podobne izkušnje kot jaz.	103	1	4	2,13	0,763
Mediji redno objavljajo dosežke s tekmovanj invalidov.	105	1	5	2,10	1,037

V medijih dobim vse potrebne informacije o spremembah zakonoda na področju invalidskega varstva.	105	1	4	2,09	0,856
Slovenski mediji dovolj obveščajo javnost o pomembnih dosežkih invalidov.	105	1	4	2,08	0,863
V medijih vedno najdem rezultate s področja invalidskega športa	105	1	4	2,03	0,814
V medijih je na voljo dovolj strokovnih informacij o moji invalidnosti (posledicah, ovirah, omejitvah, slabšanju, vzdrževanju stanja ...)	105	1	4	1,96	0,898
O invalidski problematiki dobim v medijih vse potrebne informacije.	106	1	5	1,88	0,881
V medijih dobim vse potrebne informacije o novostih na področju tehničnih in medicinskih pripomočkov, ki jih potrebujem v vsakdanjem življenju.	105	1	4	1,81	0,867
V medijih si lahko vedno ogledam nastope invalidov, prav tako zgoščen prikaz, posnetek in oceno predstav, ki so jih ustvarili invalidi.	102	1	4	1,79	0,837
Invalidi so dovolj pogosto gostje v pogovornih oddajah.	103	1	4	1,71	0,736

V tabeli 2 so trditve, ki negativno opisujejo slovenski medijski prostor glede medijskih vsebin o invalidih. Povprečne ocene tudi pri teh trditvah kažejo na dokaj kritično mnenje anketirancev do medijev glede poročanja in poznavanja invalidske tematike. Anketirane osebe se strinjajo, da novinarji ne poznajo dovolj invalidske problematike (3,5) in da zaradi tega njihovo poročanje ne odraža realnega stanja (3,6). Delno se strinjajo, da v medijih najdejo pretežno negativne zgodbe o invalidih (2,7) ter da je poročanje medijev o invalidih omejeno zgolj na pridobivanje pomoči in na pisanje o super herojih (3,4). Ne strinjajo se le s trditvijo, da so novinarji do invalidov pogosto žaljivi (povprečna ocena 2,4).

Tabela 2: Negativne trditve o slovenskem medijskem prostoru glede medijskih vsebin o invalidih

	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
Zaradi nepoznavanja invalidske problematike, poročanje novinarjev ne odraža realnega stanja.	105	1	5	3,59	0,997
Novinarji ne poznajo v zadostni meri invalidske problematike, o kateri poročajo.	105	1	5	3,54	1,029
Poročanje medijev o invalidih je omejeno zgolj na pridobivanje pomoči in na pisanje o superherojih.	104	1	5	3,4	1,019

V medijih najdem pretežno negativne zgodbe o invalidih.	105	1	4	2,67	0,84
Novinarji so pogosto žaljivi do invalidov.	102	1	5	2,42	1,029

Invalidi potrebujejo vse informacije o svoji invalidnosti na enem mestu. V tabeli 3 lahko vidimo, da so anketiranci trditve o potrebah in željah po lastni televiziji večinoma ocenili s kar visokimi povprečnimi ocenami. To pomeni, da se strinjajo z večino trditvev, ki nakazuje potrebo po lastni televiziji. Anketiranci se delno strinjajo le s trditvama, da bi morali o invalidih poročati invalidi sami (3.5) in da bi se naučili sporazumevati v znakovnem jeziku, če bi imeli dostop do spletnega slovarja (3.4).

Tabela 3: Trditve o potrebah invalidov po lastni televiziji

	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
Na enem mestu želim izvedeti vse o veljavni zakonodaji in aktualnih spremembah zakonodaje na področju invalidskega varstva.	95	1	5	4,41	0,857
Na enem mestu želim imeti zbrane vse informacije o novostih in uporabnosti tehničnih in medicinskih pripomočkov za mojo invalidnost.	95	1	5	4,34	0,846
Javnost bi imela manj predsodkov do invalidov, če bi bolj poznala njihove zmožnosti in posebne potrebe.	95	1	5	4,33	0,831
Želim si več oddaj, kjer bi strokovnjaki spregovorili o moji vrsti invalidnosti.	96	1	5	4,26	0,932
V televizijskih oddajah naj imajo vloge tudi invalidni igralci.	95	1	5	4,24	0,964
Na enem mestu želim imeti napovednik vseh dogodkov za mojo invalidnost.	94	1	5	4,16	0,987
Želim si več oddaj, kjer bi strokovnjaki spregovorili o moji vrsti invalidnosti.	96	1	5	4,11	1,004
Želim si več oddaj, kjer bi invalidi spregovorili o lastnih izkušnjah z invalidnostjo.	96	1	5	4,11	0,983
Na enem mestu si želim imeti možnost ogleda vseh predstav, ki so jih ustvarili invalidi in v katerih tudi nastopajo.	95	1	5	4,06	0,897
Na enem spletnem portalu želim imeti pregled vseh rezultatov invalidskega športa (državna, svetovna, evropska prvenstva, olimpijske igre).	95	1	5	4,04	1,010
Želim si več oddaj, ki bi jih vodile invalidne osebe,	95	1	5	3,88	1,119
Na enem mestu želim imeti dostop do vse umetniških stvaritev invalidov.	95	1	5	3,83	1,048

O invalidih bi morali poročati invalidi sami.	95	1	5	3,49	1,090
Če bi imel dostop do spletnega slovarja znakovnega jezika, bi se naučil sporazumevati v znakovnem jeziku.	94	1	5	3,37	1,164

Potreba pri invalidih po lastni televiziji s svojevrstno (posebno) programsko shemo, ki jo soustvarjajo. Tudi tokrat sem pri analizi trditve razdelila v dve tabeli. Izsledki v tabeli 4 kažejo, da se anketiranci večinoma strinjajo s trditvami o večjih potrebah po lastni televiziji, kjer bi soustvarjali tudi programsko shemo (povprečja od 3,8 do 4,2). Strinjajo se s pomanjkljivostmi o invalidski problematiki v javnih medijih:

- premalo objavljajo prispevke z raznih dogodkov, proslav in prireditev;
- teme o invalidih so premalokrat na televiziji;
- novinarji, ki pokrivajo invalidsko področje, bi se morali tudi strokovno izobraziti o posameznih vrstah invalidnosti;
- ljudje bi lažje vzpostavljali stike z invalidi, če bi bolje poznali različne vrste invalidnosti.

Tabela 4: Trditve o večjih potrebah invalidov po lastni televiziji s svojevrstno programsko shemo

	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
Glede na veliko število invalidov v Sloveniji, so teme o invalidih premalokrat v medijih.	93	1	5	4,18	0,896
Mediji bi morali objavljati prispevke s priprav invalidnih športnikov na olimpijske igre.	93	1	5	4,17	0,842
Mediji bi morali uravnoteženo poročati in seznaniti javnost s kulturnimi dogodki, ki jih ustvarijo invalidi.	93	1	5	4,06	0,818
Novinarji, ki pokrivajo invalidsko področje, bi se morali strokovno izobraziti o posameznih vrstah invalidnosti.	93	1	5	4,05	1,015
Če bi ljudje podrobneje poznali mojo vrsto invalidnosti, bi lažje vzpostavili stik z mano.	93	1	5	3,83	0,963
Mediji bi morali objaviti posnetke s proslav ob pomembnih obletnicah mojega društva ali Zveze.	93	1	5	3,83	1,129
Informacije bolje razumem, če so podane v znakovnem jeziku.	92	1	5	2,96	1,489
Informacije bolje razumem, če so podnaslovljene.	92	1	5	2,62	1,489

Anketiranci se ne strinjajo s trditvama, da mediji v zadostni meri nudijo informacije o invalidskem športu in da javnost dobro pozna posebne potrebe invalidov (povprečja nižja od

2,2). Delno pa se strinjajo s trditvijo, da obstoječi sistem spodbuja pozitivno podobo o invalidih v javnosti (2,7).

Tabela 5: Trditve o zadostnih potrebah invalidov po lastni televiziji s svojevrstno programsko shemo

	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
Obstoječi sistem informiranja o invalidih spodbuja pozitivno podobo o invalidih v javnosti.	92	1	5	2,73	1,028
Mediji v zadostni meri nudijo informacije o invalidskem športu.	93	1	5	2,18	0,765
Javnost dobro pozna posebne potrebe invalidov.	92	1	5	1,86	0,779

Univariantne statistike vseh treh sklopov trditev. Indekse vrednosti zgornjih spremenljivk sem izračunala tako, da sem seštel vse indikatorje oziroma vprašanja, jih delila z njihovim skupnim številom in tako dobila povprečje.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n) \quad (1)$$

Respondenti se v povprečju ne strinjajo, da je v slovenskem medijskem prostoru na voljo dovolj medijskih vsebin o invalidih (2,3). Izrazili so potrebi po lastni televiziji za invalide (4,1) in po soustvarjanju programske sheme (3,7).

Tabela 6: Univariantne statistike

	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
* Dovolj medijskih vsebin o invalidih	106	1	4	2,29	0,457
Potreba invalidov po informacijah o svoji invalidnosti na enem mestu.	96	1	5	4,05	0,708
* Potreba pri invalidih po lastni televiziji s svojevrstno programsko shemo	93	2	5	3,72	0,546

Legenda: * spremenljivka je deloma rekodirana in sicer zaradi drugače postavljenih trditev in zaradi obratnih vrednosti

Sklep. Glede na zgoraj predstavljene rezultate moje raziskave v nadaljevanju navajam, katere hipoteze so potrjene in katere zavrnjene.

H 1: V slovenskem medijskem prostoru je na voljo dovolj medijskih vsebin o invalidih. Hipotezo na podlagi povprečij odgovorov zavračam.

H 2: Invalidi potrebujejo vse informacije o svoji invalidnosti na enem mestu.
Hipotezo na podlagi povprečij odgovorov potrjujem.

H 3: Invalidi potrebujejo lastno televizijo in specifično programsko shemo, ki jo soustvarjajo.

Hipotezo na podlagi povprečij odgovorov potrjujem.

4.5 Načrt trženja

Podjetje bo svoje storitve ponujalo neposredno na www.fokus.si. Podjetje bo vstopilo na trg z vrhunsko izdelanim spletnim portalom, ki je nov, pregleden, funkcionalen, privlačen in uporabniku prijazen, s posebnimi medijskimi vsebinami, koristnimi povezavami in pestro ponudbo »pametnih rešitev«. Uporabnika bo ob vsakem obisku portala presenetila glasba.

Vzpostaviti zavedanje o FOKUSU. Zavedam se, da je proces pridobivanja gledalcev dolgotrajen, zato je naš delni cilj, da si v prvem letu delovanja zagotovimo prvo tretjino naših gledalcev. V ta namen bomo izkoristili številna razpoložljiva komunikacijska orodja, da si zagotovimo najprej vidnost, potem prepoznavnost, zaupanje, zvestobo, pripadnost, torej uporabnike, ki bodo stalno obiskovali spletne strani.

Invalidi so največja manjšina na svetu, zato bomo v Sloveniji izkoristili prednost njihovega organiziranega delovanja in spletni portal predstavili preko direktnega nagovora, ki bo poslan vsem invalidskim organizacijam in njihovim društvom. Uporabnikov storitev, ki jih financira Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij, je 350.000 (FIHO, 2008).

FOKUS bo predstavljen na osrednjem dogodku ob Mednarodnem dnevu invalidov, tretjega decembra 2012. Dogodek mora biti deležen velike medijske podpore. Prav tako bo FOKUS medijski pokrovitelj vseh spremnih prireditev.

Pri ustvarjanju programske sheme bo vzpostavljen stik z vsemi invalidskimi organizacijami, sčasoma pa bo zagotovljena obsežnejša mrežna povezava še z njihovimi člani. Ti bodo prisotni na dogodkih, vprašani za mnenje v intervjujih, povabljeni na razpravo na okroglih mizah. Ekipa FOKUS-a bo s svojim delom prispevala k prepoznavnosti medija in s prisotnostjo na dogodkih opozarjala na njegov obstoj.

FOKUS bo medijski pokrovitelj vseh športnih dogodkov invalidov v prvem letu svojega delovanja. Sklenjena bo pogodba z Zvezo za šport invalidov, v kateri bosta stranki sklenili, da FOKUS posname vsa državna prvenstva invalidov in jih brezplačno objavi na svojem spletnem portalu. Tako bo zagotovljena prisotnost, vidnost in kasneje prepoznavnost medijske ekipe, njenega dela ter obstoja medija. Pričakujemo, da si bodo športniki, gledalci in njihovi svojci prispevek doma ogledali.

Spletna televizija FOKUS bo medijski pokrovitelj vseh kulturnih prireditev, ki jih bodo ustvarili invalidi ali pa v njih nastopili. Prav tako bomo v prvem letu brezplačno zagotovili medijsko ekipo za pet različnih dogodkov vsake od 17 invalidskih organizacij, ki so vključene v Nacionalni svet invalidskih organizacij.

Ob vsakem dogodku bo medijska ekipa oblečena v jopiče živih barv, na hrbtu bo izpisan spletni naslov: www.fokus.si. Medijska ekipa bo na vsakem dogodku delila tudi zloženke, na katerih bo na kratko predstavljena programska shema FOKUS-a, »pametne rešitve«, možnosti za zaposlitev in predstavitev medijske ekipe ter spletni naslovi, kjer je program dostopen. Vsak intervjuvanec bo dobil tudi vizitko novinarja, ki bo narejena v enakih barvah kot spletna stran, magneti za avtomobile, zloženke, jopiče, z natisnjenim logom podjetja in navedbo spletnega naslova.

Organizirane bodo tudi številne dobrodelne prireditve, kjer bomo zbirali prispevke za različne kategorije invalidov. Vabilo bo poslano vsem televizijskim hišam in številnim ljudem po adremi. Spletni naslov FOKUS-a bo postavljen v osrednjo točko dogajanja, tako bo zagotovljena njegova vidnost v vseh medijskih objavah.

Zaposleni v medijski hiši se bomo udeleževali številnih večjih prireditev in obiskovalcem ponudili informacijsko zloženko, v kateri jih bomo povabili k ogledu televizije in jih seznanili s ponudbo »pametnih rešitev«. Kot primer navajam Festival za tretje življenjsko obdobje ali pa Svetovni dan informacijske družbe.

Prepoznavnost bomo dosegali tudi s pomočjo že pridobljenih gledalcev, ki bodo s sodobnimi komunikacijskimi orodji sami priporočali vsebine FOKUS-a svojim prijateljem, na primer preko Facebooka, ki po velikosti uporabnikov dosega velikost tretje največje države na svetu.

Gledalce bomo v prvem letu pridobivali počasi, a premišljeno. Z različnimi komunikacijskimi orodji in lastno strategijo navezovanja stikov bomo v prvem mesecu (januar 2012) zabeležili 3.000 obiskov. Ta številka se bo iz meseca v mesec povečevala. Marca 2012 bodo števcji obiskanosti spletne strani zabeležili 9.000 gledalcev. Ta številka bo naraščala tudi v treh naslednjih mesecih, poleti bo manjši upad, septembra pa se bo že pokazala realnejša gledanost, ki bo znašala približno 18.000 gledalcev v enem mesecu. Skupno si bo v letu 2012 program FOKUS-a ogledalo 130.000 gledalcev. To številko bomo v drugem letu delovanja podvojili, v tretjem letu potrojili in v četrtem letu dosegli eksponenten dvig gledanosti, ko bomo vse svoje tržne in komunikacijske sile usmerili tudi v pridobivanje gledalcev v svetovni javnosti, kjer bomo pospešeno predstavljali idejo s področja socialnega podjetništva v državah EU in širše z namenom, da se primerljiv sistem informiranja vzpostavi v vseh državah EU.

Oglaševanje. Izdelali bomo tiskan oglas in ga objavili v vseh specializiranih tiskanih medijih invalidov. Prav tako bomo pripravili video oglas in ga predvajali v strateško izbranih terminih.

Tiskan oglas bomo objavili v vseh revijah, ki jih izdajajo društva in invalidske organizacije. Tako se bo oglas v velikosti 50 x 50 cm pojavil v naslednjih glasilih: Iz sveta tišine (Zveza društev gluhih in naglušnih Slovenije), Naš glas (Društvo gluhih in naglušnih Podravja Maribor), Odmev (Mestno društvo gluhih), Okno (Društvo gluhih in naglušnih Ljubljana), Pet (Zveza društev za cerebralno paralizo), Naš zbornik (Zveza sožitje), Paraplegik (Zveza paraplegikov Slovenije), Vezi ljubezni (Medobčinsko društvo za pomoč osebam z motnjami v duševnem razvoju Velenje), Društveno glasilo (društva v Škofji Loki), Glasilo (društvo v Šentjurju), Zbliževanje (glasilo, ki ga Sožitje izdaja v sodelovanju z Varstveno-delovnim centrom Ilirska Bistrica), To smo mi (Društvo paraplegikov Dolenjske, Bele krajine in Posavja), Občasnik (društvo paraplegikov Primorske), Naša polja (Društvo paraplegikov Gorenjske), oglas za slepe bo narejen v zvočni obliki in objavljen v zvočnih časopisih Obzorje, Dita, Moj prijatelj in Rikos, Glasilo Združenja multipleks skleroze, Stičko (Zveza društev vojnih invalidov in Zveza društev invalidov vojn), Obvestila (Društvo laringektomiranih Slovenije), Štimf (Društvo študentov invalidov Slovenije), Informator (Društvo paralizikov Slovenije), ZDIS (Zveza delovnih invalidov Slovenije), Deteljica (Društvo delovnih invalidov Vrhnika), Ali ste že slišali? (Zveza društev za cerebralno paralizo Slovenije), Naše glasilo (Društvo invalidov Tržič).

Spletna pasica (angl. *baner*) bo nameščena na spletne strani vseh invalidskih organizacij in njihovih društev (Samo Zveza delovnih invalidov ima 69 društev po Sloveniji, Zveza za šport invalidov – paraolimpijski komite združuje celotno športno invalidsko dogajanje). Ob kliku na baner, ki bo sestavljen iz tipičnih barv FOKUS-a, bo vidno tudi uho; uporabnik bo direktno povezan s spletnim portalom FOKUS-a.

Informativna zloženka s predstavitvijo programske sheme FOKUS-a, »pametnih rešitev« in kreativnega okolja za zaposlitev bo razposlana na naslove invalidskih organizacij, v vsa njihova društva, v specializirane ustanove, kot so Univerzitetni rehabilitacijski inštitut RS (Soča), Center za rehabilitacijo in izobraževanje Kamnik (CIRIUS), Varstveno-delovni centri.

Video oglas bomo predvajali na vseh sodobnih komunikacijskih portalih, kot so: Youtube, Facebook, Netlog, Twitter in Myspace. Brezplačno objavo bomo imeli tudi na Televiziji Slovenija. Izdelali bomo oglas, kjer bodo nastopile štiri osebe: ena na vozičku skupaj z mišičnim distrofikom ter slepa in gluha oseba. Predstavljena bo raznovrstnost invalidov, predstavniki ciljne skupine, ki jim je medij namenjen. Prvič se bodo različne kategorije invalidov pojavile v oglasu. Slogan oglasa bo – »FOKUS: »Nič o invalidih, brez invalidov, za invalide«

Izdelali bomo svoj **profil** na Facebooku in postopoma pridobivali prijatelje, ki jih bomo obveščali o programu, novostih, jih vabili na dogodke in jih s tem opozarjali na našo medijsko prisotnost.

Ohraniti simbole in barve. Vsa komunikacijska orodja FOKUS-a bodo enotna. Ohranjala bodo rdečo nit skozi logotip in barvo – modro in oranžno, ki se bosta pojavljali na portalu,

zloženkah, magnetih za avtomobile, koledarjih, vizitkah, jopičih zaposlenih, oglasih, spletni pasici. Gre za kontinuiteto izgleda, s katerim želimo vzpostaviti zavedanje, vidnost in prepoznavnost. Uho je logotip, ki bo zagotovil in oddal trojno sporočilnost – slišati, izvedeti in biti slišen, kar je glavni namen. S temi močnimi simboli želimo ustvariti identiteto FOKUS-a.

Spletni portal. Spletni portal bo naš najboljši oglas. Izdelana bo jasna navigacija, ki porabnika usmerja do iskanih rubrik. Na voljo bo tudi iskalnik vsebin. Stran bo pregledna in prijazna uporabniku. Pregleden, vsebinsko privlačen in raznovrsten portal je recept za zadovoljstvo uporabnikov in njihovo zvestobo. Na spletnem portalu bo vsak dan, poleg programske sheme, na voljo tudi anketa, s katero bodo gledalci izražali svoje mnenje o aktualnih temah. Portal bo interaktiven. Skozi omogočanje komentiranja programskih vsebin, podajanje mnenj in izmenjavo izkušenj, ki se bodo »pretakala«, bomo zagotovili tudi upoštevanje in soustvarjanje informacij naših uporabnikov. Vsake pol leta bo uporabnikom na voljo tudi spletna anketa, s katero bomo ugotavljali stopnjo zadovoljstva gledalcev, jih spodbudili, da predlagajo izboljšave, izrazijo svoje želje in ideje o programski shemi.

Pridobiti nove uporabnike strani. Obisk spletnega portala želimo povečevati za 25 odstotkov na leto. Število uporabnikov bo meril števec obiskanosti spletne strani. Nastavljeno bo merjenje s programom Google Analitics, ki beleži: število obiskovalcev, število novih obiskovalcev, količino pregledanih podstrani, čas obiska in sled, kaj ogledujejo. Analiza gledanosti bo narejena vsak mesec sproti, spremljana bo dnevno. Podatki o gledanosti bodo naše glavno vodilo in izhodišče pri oblikovanju programske sheme. Vsako leto bo narejena evalvacija obiskanosti. Primerjalne analize bodo izhodiščne usmeritve za delo vnaprej.

Ohraniti obstoječe uporabnike. Ohranjanje obstoječih uporabnikov je prioriteten cilj. Zadovoljstvo in obiskanost bomo lahko obdržali s kakovostno, strokovno in zanimivo programsko shemo. Tukaj je vitalnega pomena ekipa ustvarjalcev vsebin. Stalne »možganske nevihte«, prizadevanja za dobre odnose in ustvarjalno delovno klimo, povezovanje z invalidskimi organizacijami in sledenje aktualnemu dogajanju na področju invalidskega varstva in socialnega podjetništva, so temeljna področja, ki jim bo potrebno vsak dan namenjati vso pozornost. Analizirali in upoštevali bomo predloge in povratne informacije o zadovoljstvu naših gledalcev, ki jih bomo pridobili z ustaljenim načinom anketiranja.

4.6 Načrt razvoja

Status razvoja in prihodnje naloge. Kratkoročni učinki bodo vidni s profesionalizacijo kadra, v preglednejši in posodobljeni obliki dostopnosti informacij invalidom in v večji prepoznavnosti problematike invalidov v širši družbi. Z dolgoročnimi učinki povezujem večjo zaposljivost in konkurenčnost invalidnih oseb, zaposlenih v podjetju FOKUS, ki se vključujejo na trg delovne sile, dostopnejše medmrežje senzornim invalidom, vključujočo e-

družbo, odpravo marginalizacije tem o invalidnosti, zmanjšanje stereotipov o invalidnosti.

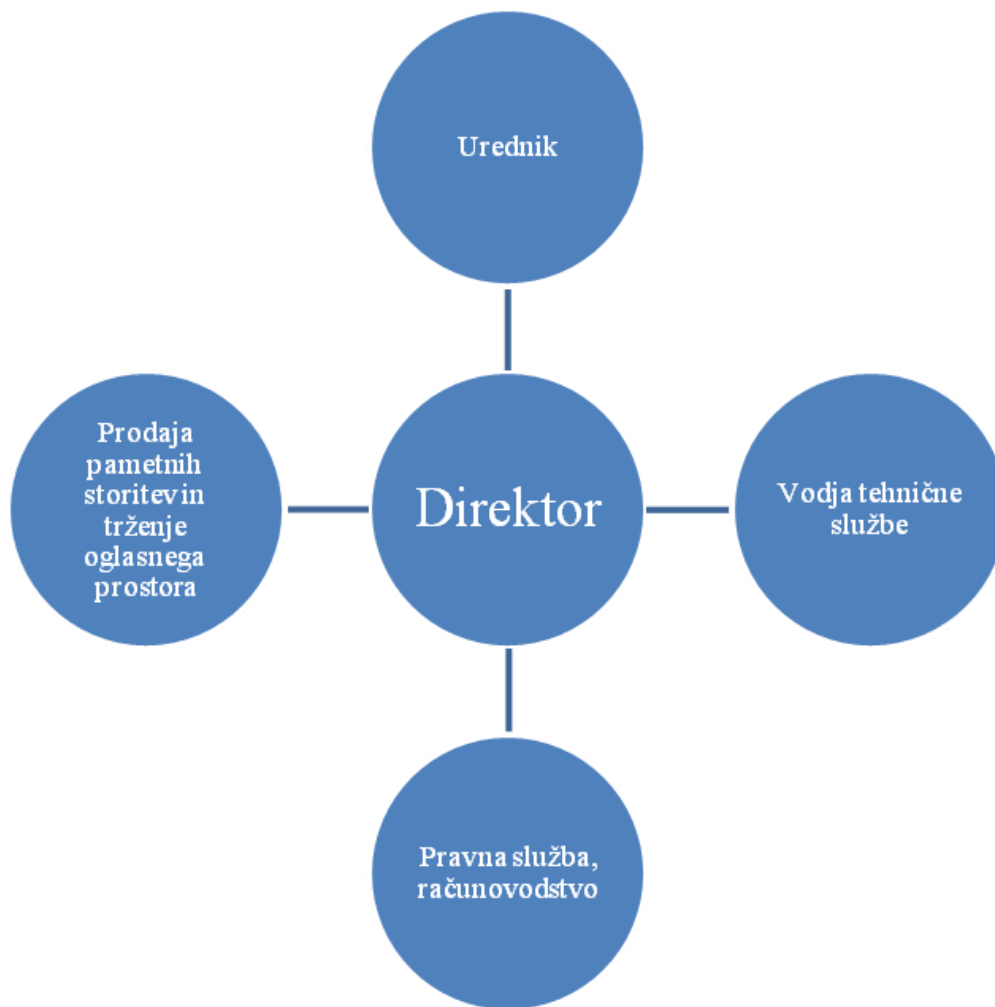
Dolgoročno želimo postati prepoznavni v svetovni javnosti. Program bo na voljo tudi v angleškem jeziku, tako da se lahko nadajamo, da je končni cilj – gledanost mnogo večje populacije kot v Sloveniji. Razlikovanje polnočutne družbe in invalidov je v njihovem načinu povezovanja predvsem zaradi njihovih neenakih možnosti. Zato je pomembno že na začetku delovanja FOKUS-a vzpostaviti čim boljše komunikacijo z vsemi subjekti, ki bodo povezani z našim delom. Najprej z evropskimi institucijami invalidov, na primer z Evropskim invalidskim forumom (angl. *EDF*); nato s svetovnimi, na primer s Svetovno zvezo gluhih (angl. *WFD*); potem z regijskimi zvezami, na primer Finska zveza gluhih; društvi, na primer Dansko društvo gluhih; šolami, na primer Gallaudet University (Univerza za izobraževanje gluhih v ZDA); dobavitelji in nato lokalnimi institucijami.

Izboljšave proizvoda in novi proizvodi. Proizvodi bodo diferencirani, ker se bodo vsebine nanašale na problematiko iz različnih držav, kot primeri dobre prakse s prikazom razvitosti sociale v določeni državi, ki se od slovenske marsikje razlikuje. S tem bo zagotovljena privlačnost vsebin, saj invalide zanima urejenost področja socialnega varstva po svetu. Za dosego svetovne (širše) vidnosti bo potrebno navezati stik s področnimi izvajalci invalidskega varstva, s šolami, rehabilitacijskimi centri, proizvajalci tehničnih in medicinskih pripomočkov. Med invalidskimi organizacijami je veliko pomembnih dogodkov (kulturni, športni ...), ki jih javni mediji skoraj ne povzemajo, so prezrti, zato jim bo FOKUS nudil možnost objave v svoji programski shemi. Ob predstavitvi medija jih bomo navdušili, prepričali in animirali, da se sami predstavijo in sodelujejo z vsebinskimi prispevki. Ko bo FOKUS postal prepoznaven in močan medij v svetu, bo organizacijam v interesu, da so njihove vsebine objavljajo na tem spletnem portalu. Ob razširitvi gledanosti, beležili jo bodo števci, se bo pogajalska moč FOKUS-a z dobavitelji tehničnih in medicinskih pripomočkov povečala.

Sredstva, namenjena razvoju. Komunikacijska sporočila bodo ustvarjali zaposleni v podjetju. V našem primeru ne gre toliko za denar, ki bi ga potrebovali za dosego ciljev, ampak gre za profesionalen pristop in čas, ki ga bomo namenjali najprej oblikovanju sporočil, potem vzpostavitvi mreže dopisnikov in iskanju avtorjev novih vsebin. Glede na dejstvo, da vsa komunikacija poteka preko spleta in je brezplačna, lahko zapišemo, da naš cilj ne bo predstavljal stroškovnega šoka.

4.7 Vodstvena skupina in kadri

Slika 6: Organizacijska struktura



Ključno vodstveno osebje in kadri. Za uspešno, konkurenčno in stalno zagotavljanje stabilnega sistema informiranja invalidov in prodajo »pametnih rešitev« v Sloveniji in širše (geografsko neomejena dostopnost medmrežja) so izjemnega pomena ustrezna izobrazba in specifična znanja zaposlenih. V nadaljevanju predstavljam zaposlene v FOKUS-u in navajam njihove funkcije.

Uvodoma velja zapisati, da bom k uspešnosti podjetniške skupine prispevala z medsebojno povezanostjo. To pomeni, da bomo v podjetju gradili miselnost, da smo vsi na istem čolnu in da je uspeh naše skupine odvisen od tega, ali vsi veslamo v isto smer. Če bo le eden veslal v drugo, ne bomo uspešni. Ravnali se bomo po načelu, da je veriga toliko močna, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Vitalnega pomena je, da so vsi zaposleni seznanjeni z glavnimi cilji in vizijo podjetja, da je vsa energija usmerjena v iste napore. Usklajeno timsko delo je ena od pomembnejših sestavin delovanja uspešnega medija. Vsak člen v produkcijski verigi je pomemben. En človek ne zmore niti ne pozna vseh postopkov produkcije, zato je medsebojno

povezovanje, dopolnjevanje, izmenjava mnenj in svetovanje med zaposlenimi nujno. V FOKUS-u ne bodo ljudje le zaposleni, ampak bodo sodelavci, ki delajo za skupen cilj. Za prvih pet let je planirano izjemno veliko delovnih nalog. Vsa pozornost bo usmerjena v programsko shemo, prodajo pametnih storitev, v usposabljanja zaposlenih in pridobivanje ter ohranjanje gledalcev. V naslednjih letih bomo cilje ohranili, le da bodo razširjeni najprej v pridobivanje gledalcev iz EU, nato Balkana in kasneje s celotnega sveta. Ključ do uspešnosti je tudi v enaki neenakosti, zato bodo vzpostavljena temeljna pravila, kdo je komu odgovoren, kdo kaj nadzira, kdo evalvira in kdo nagrajuje. Vsako leto, ob koncu bilančnega leta, bo, skladno z dobičkom podjetja in evalvacijo uspešnosti vsakega zaposlenega, posredovan predlog direktorici, kdo si zasluži nagrado. Del sredstev, iz naslova dobička, bo razdeljenih v skladu z Zakonom delovno uspešnim sodelavcem, del bo usmerjen v nadaljnja usposabljanja.

Vodja in lastnica FOKUS-a bom direktorica, odgovorna za celotno poslovanje podjetja: finančno poslovanje podjetja, iskanje novih finančnih virov, vzpostavitev in ohranjanje kontaktov z naročniki storitev FOKUS-a, zaposlovanje novih kadrov, zagotavljanje enakih možnosti za invalide na delovnem mestu, zagotavljanje usposabljanj za zaposlene, povečevanje zaposlitvenih možnosti za invalide s spodbujanjem kadrovanja, ohranitev dela in možnosti za napredovanje. Zagotavljal bom spodbudno delovno okolje za invalide, ki bo temeljilo na prepričanju, da zaposlovanje invalidov koristi podjetju; da lahko invalidi pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja, seveda skladno s svojimi zmožnostmi in sposobnostmi. Kot direktorica bom prispevala k bogatitvi celotne družbe z vključujočim delovnim okoljem in ustvarjalno aktivacijo invalidnih oseb v medijski produkciji. Direktorica mora imeti stalen pregled nad dogajanjem na področju socialnega varstva, vestno slediti spremembam zakonodaje; poznati primere dobre prakse in vzpostaviti in ohraniti stalen stik z reprezentativnimi predstavniki invalidskih organizacij, da se lahko posvetuje o strokovnih in posebnih vprašanjih, zakonitostih in pravilih. Izjemnega pomena je, da pozna tudi tehnologijo, je seznanjena z razvojem na področju spletnega informiranja, predvsem pa z novostmi na področju »pametnih storitev«. Za uspešno sklepanje poslov mora biti večča v retoriki, visoko izobražena in imeti prakso s področja medijske produkcije. Izjemno pomembne bodo reference, ki jih bo podjetje sčasoma pridobivalo. Direktorica jih bo morala učinkovito izrabljati. Direktorica podjetja FOKUS bo oseba z znanstvenim magisterijem s področja podjetništva in osnovno izobrazbo s področja trženja, ki ima deset let delovnih izkušenj v medijih in štiri leta izkušenj s področja informiranja gluhih in naglušnih oseb ter opravljenim strokovnim izpitom s področja socialnega varstva. Tekoče govori tri jezike in obvlada slovenski znakovni jezik.

Urednik FOKUS-a bo oseba z ustrežno izobrazbo in z vsaj tremi leti izkušenj s področja socialnega varstva in petimi leti dela v medijih. Zaželeno je, da je ima praktične izkušnje raziskovalnega novinarja z informativnega področja. Prednost bodo imele osebe, ki so delo urednika že opravljale, ne bo pa to nujen pogoj. Urednik bo vodil tedenske sestanke z novinarji, avtorji in drugimi sodelavci, na katerih bo dorečen vsebinski tedenski plan. Ekipa bo skupno izvajala »možganske nevihte«. Tako bo za vsako temo vsaj sedem ljudi podalo

mnenje, predloge, morda kakšno izkušnjo, nasvet in komentar. Na ta način bo doseženo maksimalno povezovanje vseh ustvarjalcev vsebin. Ker je kvaliteten program pogoj za gledanost medija, bo urednik stalno sodeloval z ustvarjalci besedil. Svetoval, usmerjal in nadziral bo nastajanje vseh vsebin. Ob koncu tedna bo skupaj z novinarsko in tehnično ekipo naredil evalvacijo programa. Izbral bo najboljši in najslabši prispevek. Sledili bodo komentarji in razprava celotnega uredništva o vseh sestavinah: o vsebini, posnetku, montaži, zvoku, kadriranju. Namen celostnega pristopa je, da se s skupinskim komentiranjem doseže vključenost in povezanost vseh zaposlenih, izmenjujejo mnenja in izkušnje ter vzpodbuja pretok svežih informacij in znanj.

Oseba, ki bo zadolžena za trženje oglasnega prostora in prodajo pametnih storitev, mora imeti zaključeno najmanj univerzitetno izobrazbo ekonomske fakultete, smer trženje. Oseba bo vitalnega pomena za zagotavljanje finančnih prilivov v podjetje. Pripravljala bo neposredne nagovore, oblikovala oglase, pripravljala ponudbe za zakup tržnega prostora, načrtovala dobrodelne dogodke in jih organizirala, pisala ponudbe za podjetja in fizične osebe za prodajo »pametnih rešitev«. Ohranjala bo stalen stik z naročniki pametnih rešitev in usklajevala ter poročala naročnikom o poteku izvedbe. Njeno delo bo potekalo v tesnem sodelovanju z direktorico.

Vodja produkcije bo oseba s končano univerzitetno izobrazbo s področja tehničnih ved. Pogoj je najmanj pet let dela na področju tehnične medijske produkcije in tri leta vodstvenih izkušenj s področja medijske produkcije. Vodja produkcije je prav tako ena od ključnih oseb v medijski hiši. Skrbi za brezhibnost vse tehnične opreme, nabavo nove, za njeno vzdrževanje, usposabljanje kadra, za rokovanje in delo z opremo, nadzoruje njihovo znanje, skrbi za permanentno izobraževanje in koordinacijo celotne produkcije. To je oseba, ki pozna novosti, ki sledi trendom na področju tehnologije in skrbi za stroškovno učinkovitost nabave opreme in celoten potek produkcije. Tehnični vodja ves čas nadzira potek tehničnega dela produkcije. S svojimi nasveti pomaga pri montaži in izbiri kadrov, nadzira in predlaga uporabo novosti, nadzira napovedovanje v studiu, skrbi za izvrševanje vseh potrebnih nalog v studiu, za nemoteno oddajanje programa v živo in nemoten potek, organizacijo dela; koordinira delo kadrov v celotni produkciji. Odgovoren je za končni pregled in tehnično neoporečnost vsake video vsebine pred njenim nalaganjem na splet.

Eno od pomembnejših področij dela bodo usposabljanja. Strokovnjaki primerljivih televizij bodo usposabljali sodelavce na področjih snemanja, montaže, sinhronizacije, animacije in postavljanja spletnih strani. Izobraževanja bodo na voljo tudi potencialnim sodelavcem. Poklici v medijski produkciji so bili invalidom do sedaj praviloma nedostopni, zato bo usposabljanje stalnica, da bodo kljub svoji invalidnosti v določenem času dosegli na trgu dela zahtevan nivo znanja, profesionalnosti in ne nazadnje konkurenčnosti. Lahko da bodo zaradi svoje invalidnosti cilje dosegli počasneje, vendar se bomo zavzemali za to, da bodo svoje kompetence ustrezno in skladno z zmožnostmi tudi razvili. Usposabljanja bodo potekala v različnih fazah. Po temeljnem preizkusu obstoječih znanj, bomo ljudi še dodatno usposobili in

dokvalificirali v okviru obstoječe zaposlitve za samostojno in učinkovito delo v (spletnih in drugih) medijih (povečati »output«, doseganje standardov). Zato bomo njihova obstoječa znanja dopolnjevali in nadgradili, da bodo sčasoma dosegali vedno višje zahteve produkcije. Zelo pomembno za krepitev občutka socialne vključenosti je, da zaposlitev nudi priložnost delati v mešanem delovnem okolju, kjer vsakodnevno vstopajo v interakcijo z različnimi ljudmi. Tako se na primer gluhi posredno navajajo na komunikacijo v pretežno govornem okolju, kjer so bile do sedaj gluhe osebe praviloma izključene iz kroga pogovorov in izmenjave informacij. Tudi preostali zaposleni invalidi imajo ves čas ob sebi profesionalce, ki svoje delo opravljajo skladno z novostmi, hitro in učinkovito. Tako imajo priložnost, da se učijo od najboljših, poleg sebe imajo vzor in model, od katerega se lahko učijo in se z njim primerjajo. Samo s popolno samostojnostjo na delovnem mestu lahko invalidna oseba enakovredno konkurira na trgu dela. Le z dodatnim usposabljanjem se invalidi približujejo standardom dela v Sloveniji (hitrost in potek dela, zahtevnost, zahtevana učinkovitost dela, doseganje primerljivih rezultatov s preostalimi kadri). Odprle se jim bodo možnosti za stalno zaposlitev ali ohranitev zaposlitve na FOKUS-u ali za zaposlitev na odprtem trgu dela. FOKUS bo tako razpolagal z dobro usposobljeno delovno silo, po drugi strani pa je lahko odskočna deska za invalide, da bodo imeli, tako usposobljeni v FOKUS-u večje možnosti da dobijo službo na trgu dela. Ustvarili bomo montažerje, režiserje, izdelovalce spletnih strani, oglasov, nagovorov, animacij, producente, snemalce, napovedovalce v znakovnem jeziku ... Za zagotavljanje visokega nivoja kakovosti usposabljanj bomo najeli zunanje izvajalce – snemalce, režiserje in montažerje iz večjih televizijskih hiš, izdelovalce spletnih strani, predstavnike reklamnih agencij, ki bodo vodili usposabljanja zaposlenih v naši medijski hiši s področja medijske produkcije in »pametnih rešitev«.

Potekala bodo tudi usposabljanja za gluhe televizijske napovedovalce. Z usposabljanjem gluhih in naglušnih bomo pripomogli k dvigu ne le njihove poklicne usposobljenosti in osebne rasti, temveč tudi h kulturni ustvarjalnosti, kreativnosti ter socialni vključenosti v širše družbeno okolje. Pomembno je poudariti, da je zaposlitev gluhih oseb pri spletnem informiranju izjemno pomembna, saj so bili tovrstni poklici do sedaj, posebej gluhim, nedostopni. Po zaključenem usposabljanju bodo usposobljeni in pripravljeni za samostojno delo tako na spletnem mediju kot na televiziji. Vitalnega pomena je, da okrepimo njihovo znanje jezika, saj je slovenski knjižni jezik uporabnikom znakovnega jezika drugi jezik. Želimo si, da bodo gluhi sami izvajali vse pretvorbe besedil v znakovni jezik, razen takrat, ko bodo informacije govorjene in bodo to delo prevzemali tolmači za slovenski znakovni jezik. Analize stanja kažejo, da gluhim mnogo besedil predstavlja izziv v razumevanju in nenazadnje v transformaciji besed v kretnje, ker teh enostavno zmanjka, ko jih postavimo ob bok bogatim knjižnim besedilom. Težko si predstavljamo, kako ozek je svet izražanja gluhih ljudi. Obstaja mnogo besed in pojmov, ki v slovenskem znakovnem jeziku še nimajo standardizirane kretnje. Usposabljanja bodo namenjena izboljšanju besednega zaklada, opismenjevanju in razlagi pomena besed ter opredelitvi ustrezne kretnje. Gluhi ljudje so vizualni tipi. Vse informacije pridobivajo preko kretenj oziroma dogovorjenih znakov. Pisano

besedo zato razumejo slabše. Najpomembnejši del bo predstavljalo praktično usposabljanje. Napovedovalci bodo prejeli besedilo, ki ga bodo najprej prebrali in ovrednotili, potem za besede, ki nimajo dogovorjenih kretenj, poiskali ustrezno zamenjavo, izpustili ali pa razložili oziroma poenostavili izraz in kasneje besedilo preketali tako, da se bo še vedno ujemalo s podnapisi in zvokom, ki kretinjo spremljata v video prispevku. Izjemnega pomena je, da gluha oseba besedilo razume, ker je ona osrednji lik v prispevku. Če besedila ne razume, ga napačno transformira v znakovni jezik. Zato je lahko le dobro razumljen tekst dobesedno pretolmačen v znakovni jezik.

Usposabljanja bodo organizirana tudi za novinarje invalide. Zunanji izvajalci bodo predavali o režiji in tehnikah novinarskega poročanja. To bo teoretično usposabljanje. Praktično bo potekalo v sklopu konkretnih dogodkov. Izkušenemu novinarju se bodo invalidi pridružili na snemanju in skozi opazovanje konkretnih situacij pridobili ustrezna znanja. Tretji del bo namenjen pisanju scenarijev, pripravi na poročanje in tehnikam seznanjanja z raziskovalnim problemom ali vsebino. V četrtem delu bodo o dogovorjenih dogodkih napisali svoj članek, tako kot tudi zadolženi novinar. Novinar bo svoje besedilo primerjal z njihovimi. Po primerjalni analizi člankov se bodo dogovarjali o možnih izboljšavah. Ko bo urednik odločil, da je invalidni poročevalec že dovolj napredoval in je usposobljen za samostojno delo, bo začel samostojno poročati in sčasoma tudi raziskovati.

Novinarji morajo imeti univerzitetno izobrazbo s področja družbenih ved. Zagotovljen bo kader z opravljeno diplomom iz novinarstva, politologije, prava in ekonomije, z najmanj dvema letoma delovnih izkušenj. Priložnost bodo dobili tudi novinarji brez delovnih izkušenj, vendar bodo morali uspešno prestati preizkusno dobo enega leta. Zahtevan pogoj je tudi aktivno znanje enega tujega jezika in pasivno znanje drugega tujega jezika.

Prevajalec mora imeti zaključen univerzitetni študij prevajalstva iz angleškega jezika.

Lektor mora imeti zaključen univerzitetni študij slovenskega jezika.

Direktorica podjetja, urednik in tehnični vodja bodo imeli vsak ponedeljek delovni sestanek. Najprej bo potekala analiza produkcije preteklega tedna, ki jo predstavita urednik in vodja produkcije. Seznanjena bosta z novostmi, ki jih poda direktorica. Kasneje bo potekal uredniški sestanek, ki ga vodi urednik. Udeležijo se ga vsi zaposleni, ki jih vodi. Odredijo se naloge tekočega tedna novinarjem oziroma novinarji sami predlagajo teme, ki jih urednik potrdi ali zavrne. Po tem sestanku poteka sestanek tehničnega dela ekipe. Urednik prenese vse informacije vodji produkcije o nalogah tekočega tedna. Koordinator spiše plan tedna, opredeli snemalne ekipe, prevozna sredstva, najavi snemalne ekipe. Tehnični vodja pripravi opremo. Koordinator v prostore novinarjev in tehničnega osebja izobesi plan dela za tekoči teden.

Za nemoten potek novinarskega dela je ves čas odgovoren koordinator (vsak teden bo to nalogo opravljal en novinar), ki glede na potrjene naloge s strani urednika ves čas bedi nad

realizacijo in odpravo ekip na teren. Asistent nudi pomoč invalidu, če jo ta potrebuje. Skladno z načrtovano programsko shemo koordinator skrbi za pravočasen ritem: oddaja prispevkov novinarjev uredniku, lektura, naročanje napovedovalcev, tolmačev, naročanje bralcev besedil in potem oddaja prispevka v produkcijo, kjer poteka nalaganje posnetih vsebin, montaža, sinhronizacija, vnos podnapisov, finalizacija, arhiviranje video materiala, končen pregled digitalne vsebine in nalaganje na splet.

Zaposleni invalidi bodo pridobili zaposlitev za nedoločen čas, v kolikor bodo v vseh razpoložljivih usposabljanjih in učenju od svojih sodelavcev usvojili zahtevano znanje s področja medijske produkcije in sicer v dveletnem časovnem preizkusnem obdobju. Tisti, ki bodo ostali za nedoločen čas, bodo visoko kvalificirani in bodo s svojim delom bistveno prispevali k lažji in učinkovitejši realizaciji zastavljenih programskih ciljev. Zavedamo se, da je zaradi zahtevnosti znanj (npr. delo z digitalno montažo, kamero, novimi tehnologijami ...) in dolgotrajnega usposabljanja ter zaradi omejenih komunikacijskih zmožnosti, drugih težav ali posebnih potreb možnost trajne zaposlitve izjemno pomembna. Z določitvijo standardov in preizkusno dobo se podjetnik zaščiti in vzbudi motivacijo za ustvarjalnost in prizadevnost »kandidata«. Učinek in nadgradnja njegovega dela se lahko obrestujeta šele kasneje, z večletnim delom, zato bomo razmislili o triletni poskusni dobi, z namenom, da ljudem zagotovimo osebnostni, poklicni in profesionalni razvoj, in tako bomo prvič v zgodovini dobili utečen profesionalen tim invalidnih ustvarjalcev medijske produkcije.

4.8 Kritična tveganja in izzivi

Možna tveganja in reakcije podjetja na ta tveganja so sledeča:

Problem zaposlenih. Delo, vestnost, motiviranost in uspešnost zaposlenih je na začetku v vsakem podjetju nepredvidljiva, dokler se podjetnik ne seznanj z njihovimi sposobnostmi, delovno učinkovitostjo in motiviranostjo. Dosežena raven izobrazbe je le dokaz o zaključenem študijskem programu. Kako bo pa ta oseba učinkovita v dejanskem delovnem okolju, se ne ve vnaprej. Še toliko težje pa je to napovedati, ko se zaposluje invalida. Lahko pride do: nižje delovne učinkovitosti, nedoseganja ciljev, slabših izdelkov z več napakami, počasnejšo produkcijo, bolniški staleži so lahko pogosti. Posebej se odpira vprašanje, kakšne sploh so delovne navade ljudi, ki so do sedaj praviloma delali v zaščiteneh delovnih okoljih ali pa sploh niso delali. Zato se bo uvedel dveletni preizkusni čas. Stalno bo na usposabljanjih večje število ljudi, kot jih dejansko potrebujemo za stabilno poslovanje. S tem odpremo možnost, da iz skupine oseb, ki so na usposabljanju, premestimo osebo na konkretno delovno mesto, ki ga je prej zasedal nekdo drug, ker ta ni bil kos svoji nalogi. V primeru delovne neučinkovitosti invalidov bomo dodatno obremenili preostale zaposlene in skladno s tem izplačali povečan obseg dela.

Poleg nagrad in subvencij, ki izhajajo iz Zakona o socialnem podjetništvu, je izjemna priložnost v zagotavljanju financiranja zaposlitve invalidov preko Evropskega socialnega

sklada (ESS). Ta namreč že nekaj let vsako leto objavi razpis Spodbujanje zaposlovanja ranljivih skupin. Z uspešno prijavo si zagotovimo sredstva za kritje plač. V času prejemanja sredstev razpisa moramo zadostno usposobiti zaposlene, da bodo lahko samostojno delali v medijski hiši.

Problem trženja storitev in oglasnega prostora V kolikor ne bomo uspešni pri pridobivanju gledalcev, bomo imeli slaba pogajalska izhodišča s ponudniki medicinsko-tehničnih pripomočkov. Zato bo dvojna pozornost usmerjena v pridobivanje, v stalno analizo uspešnosti in izdelavo rezervnih ukrepov. Problem vidim tudi v spreminjanju miselnosti. Gre za popolnoma nov projekt, novo podjetje, potrebno bo prepričati in utemeljiti prednosti oglaševanja na skupnem invalidskem portalu. Lahko da bodo dobavitelji mnenja, da je povpraševanje po njihovih izdelkih in storitvah stalno zagotovljeno in da ne potrebujejo oglaševanja na našem portalu. Prav tako je ponudnikov »pametnih rešitev« na trgu veliko. Vendar jih ne ustvarjajo invalidi, ki pa so uporabniki teh medicinskih in tehničnih pripomočkov. Tukaj bosta vitalnega pomena iznajdljivost in sposobnost direktorice in tržnika, ki bosta morala vsakodnevno graditi na blagovni znamki FOKUS-a in z najnovejšimi tehnikami ter pogajalskimi veščinami pristopiti k delu. Le s strokovnim, profesionalnim in stalnim negovanjem bomo počasi spreminjali miselnost, dosegli prepoznavnost in kasneje naročila. Končni cilj je, da nas bodo dobavitelji in naročniki sami poiskali.

Problem zakona o socialnem podjetništvu Zakon o socialnem podjetništvu opredeli tudi Ukrepe za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja za ustanavljanje in poslovanje socialnih podjetij (32. člen), skozi zagotavljanje ugodnejših kreditov, garancij in subvencij iz proračunskih virov, preko skladov za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva in evropskih virov za socialna podjetja. Izjemnega pomena je, da zakon ne ostane mrtva črka na papirju in da bodo zastavljeni cilji realizirani do januarja 2012, ko zakon stopi v veljavo in bi moral opredeliti vire sredstev za delovanje socialnega podjetništva. V kolikor spodbude ne bodo na voljo, bomo zagotovili alternativne finančne vire v obliki kredita in iz evropskega socialnega sklada.

4.9 Finančna konstrukcija podjetja in simulacije

V tem poglavju bom opredelila stroškovni vidik poslovanja podjetja in podala podrobno predstavitev pridobivanja sredstev. Zaključila bom z izpisom finančnih projekcij, izdelanih z nadgrajenim programom Microsoft Exel prof. dr. Vahčiča za podjetje FOKUS za obdobje prvih pet let.

Trenutno še ne razpolagam s podatkom, koliko finančnih spodbud bo država dejansko zagotovila za zagon socialnih podjetij, zato sem finančno konstrukcijo pripravila na predpostavki, da spodbud ne bo. Ustanovni kapital podjetja bo znašal 7.500 €. Za začetek poslovanja bom najela kredit v banki v vrednosti 130.000 €. Efektivno obrestno mero sem predvidela 8 odstotkov na letni ravni, anuitet bo 48 (3.173,68 €). Upoštevala sem možnost

šest mesečnega moratorija. Kredit bom začela odplačevati julija.

Redno zaposlenih bo 9 oseb, od teh bo 6 invalidov. V finančnih simulacijah sem predvidela bruto plače za montažerje in snemalce, novinarje, tržnika, vodjo tehničnega dela, urednika in direktorja. Upoštevala sem tudi plačilo prevoza na delo, prehrano in regres. Stroški dela bodo znašali 23.086 € mesečno. V finančni simulaciji sem predvidela, da bo podjetje FOKUS vsakomesečno prejelo sredstva iz naslova olajšav za zaposlitev šestih invalidov v vrednosti 3.667 € (izredni prihodki). Del sodelavcev FOKUS-a bodo predstavljali honorarni sodelavci. Predvidevam, da bomo sodelovali še z: napovedovalci, bralci besedil, tolmači slovenskega znakovnega jezika, avtorji oddaj in drugimi zunanji sodelavci, skladno s potrebami produkcije. Mesečni strošek sem predvidela v višini 3.000 €.

V stroške sem uvrstila tudi najem poslovnih prostorov, računovodske in pravne storitve (1.625 € mesečno), posredne operativne stroške v višini 15.000 € na leto (internet, telefon, čiščenje, sanitarne potrebščine, električna), plačilo najema serverja za shranjevanje video vsebin (stroški prodaje, 267 € na mesec). Da bi poslovanje čim bolj nemoteno teklo, sem predvidela tudi nepredvidene stroške v višini 1.500 € na mesec.

Za začetek poslovanja medijske hiše je nujno potreben nakup opreme: profesionalne snemalne kamere, bralni boben, profesionalne digitalne montaže, strojno in programsko opremo, licence, mesečno vzdrževanje, snemalni studio – izolacija, osvetljava, mize, stoli, nakup digitalnih ozadij, *chroma key*, prenosni mikrofoni, bralni mikrofoni z mrežo in peno. Kupili bomo rabljeno opremo. Upoštevala sem neto vrednost in predvidela 51.917 € vložka v opredmetena osnovna sredstva.

Prihodke bo FOKUS začel ustvarjati v mesecu februarju. Dogovorili se bomo z invalidskimi in humanitarnimi organizacijami, da za njih pripravimo predstavitvene video filme, prispevke o dogodkih, intervjuje z njihovimi člani ... Izdelava enega bo stala 400 €. Izdelali jih bomo 25 na mesec, in sicer februarja in marca.

Prihodke bo FOKUS zagotavljal, med drugim, s trženjem oglasnega prostora. Od meseca aprila (2012) naprej bo ustvarjena produkcija oglasov. Vsaka izmed 20 reprezentativnih invalidskih organizacij bo pokrita z enim oglaševalcem. Vsi programi, ki bodo s konkretno vsebino vezani na določeno invalidnost, bodo najprej predvajali oglas ponudnika storitev, medicinskih in tehničnih pripomočkov. Enomesečni oglas bo znašal 1.000 €. Iz tega naslova bomo prvo leto prejeli 180.000 €.

Delež prihodkov iz poslovanja bomo ustvarili tudi z nudenjem »pametnih storitev«: snemanje porok, obletnic, rojstnih dni in drugih dogodkov, montaža, izdelava DVD-jev. Za storitev bomo zaračunali 1.000 €. Predvidela sem, da bomo v prvem letu delovanja posneli po dve poroki na mesec, in sicer maja, junija in avgusta ter septembra in oktobra. Snemanja: maj, junij, avgust, september, oktober. Posneli bomo 10 dogodkov. $1.000 \text{ €} \times 10 = 10.000 \text{ €}$

Oddajo snemalnega studia bomo zaračunali po 100 € na dan. V prvem letu le dva dni na

mesec, in sicer od maja naprej in to različnim ponudnikom storitev ($2 \times 8 \times 100 \text{ €} = 1.600 \text{ €}$).

Z junijem bomo že pridobili naročnike za izdelavo oglasov. V prvem letu delovanja bomo izdelali dva oglasa na mesec. Za storitev bomo računali 2.000 € ($7 \times 2 \times 2.000 \text{ €} = 28.000 \text{ €}$).

Septembra bomo začeli postavljati spletne strani. Po dve na mesec: $2 \times 4 \times 5.000 \text{ €} = 40.000 \text{ €}$. Od drugega leta naprej bomo prodajali aplikacije: 1.000 € prihodka na mesec. 12.000 € na leto. Nato bo prodaja rasla za 40 % letno.

Z junijem bomo začeli z »sinhro storitvijo«: branje reklam, snemanje nagovorov, smešnih voščil, promocijskih spotov. Z junijem bomo posneli štiri na mesec. Cena bo 600 € ($7 \times 5 \times 600 \text{ €} = 21.000 \text{ €}$).

Izvajali bomo priredbe videev in besedil v slovenski znakovni jezik (od aprila naprej). Financiralo se bo tolmača za znakovni jezik in stroške zakupa studia. Primer: spletne strani izvajalcev javnih služb, filmi, oglasi Po pet vsebin na mesec, cena bo 250 € za posamezno vsebino ($9 \times 5 \times 250 \text{ €} = 11.250 \text{ €}$).

Predvidela sem tudi izposojno tehnične opreme. Izposoja se bo začela junija. Zaslugek bo 15.000 € v prvem letu. Za vse storitve sem predvidela 10 % rast na letni ravni.

S finančnimi projekcijami sem prišla do sklepa, da bo FOKUS v prvem letu imel zadržani dobiček, in sicer v višini 19.707 € . Že v drugem letu bo imel dobiček v vrednosti 146.689 € , tretje leto 242.580 € , četrto 371.922 € in 502.666 € v petem letu. Dobiček bo namenjen za povečanje delovnih mest, za izobraževanje in usposabljanja delavcev, in za razvojne dejavnosti. 20 % sredstev bo namenjenih izplačilu nagrad sodelavcem.

V nadaljevanju prilagam izpis finančnih projekcij za podjetje FOKUS za obdobje prvih petih let.

Tabela 7: Finančne projekcije za obdobje pet let, za podjetje Fokus

PROJEKCIJE podjetje FOKUS OBDOBJE: -1	Simulacija:2012-2016												Leto					
	Mesec												I	II	III	IV	V	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	0	109574	92119	74193	76266	76805	81921	70307	74916	81925	87934	92243	97229	97229	251691	450299	797224	1299395
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	62964	50186	49321	48456	47591	46725	45860	44995	44129	43264	42399	41534	41534	31150	20767	10383	0
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	51052	50186	49321	48456	47591	46725	45860	44995	44129	43264	42399	41534	41534	31150	20767	10383	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	11912	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	0	46610	41933	24872	27810	29215	35195	24447	29921	37795	44669	49844	55695	55695	220541	429532	786841	1299395
OBVEZNOSTI DO VIROV	0	109574	92119	74193	76266	76805	81921	70307	74916	81925	87934	92243	97229	97229	251691	450299	797224	1299395
SREDSTEV	0	109574	92119	74193	76266	76805	81921	70307	74916	81925	87934	92243	97229	97229	251691	450299	797224	1299395
KAPITAL	0	-20426	-38353	-56279	-57539	-57299	-54047	-51231	-44221	-35196	-26654	-19595	-12207	-12207	134482	377062	748984	1251159
OSNOVNI KAPITAL	0	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-27926	-45853	-63779	-65039	-64799	-61547	-58731	-51721	-42696	-34154	-27095	-19707	-19707	126982	369562	741484	1243659
DOLG	0	130000	130472	130472	133805	134105	135967	121538	119137	117120	114587	111838	109436	109436	117209	73237	48240	48236
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	130000	130000	130000	130000	130000	130000	115925	113524	111107	108674	106225	103760	103760	72860	39395	3153	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	472	472	3805	4105	5967	5613	5613	6013	5913	5613	5676	5676	44349	33842	45087	48236
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		0	10000	10000	26666	28166	37479	35709	35709	37709	37209	35709	36209	330565	558384	691821	866666	1043914
PROIZVAJALNI STROŠKI		30461	30461	30461	30461	30461	36761	30461	30461	30461	30461	30461	30648	372019	399304	415067	430831	446595
AMORTIZACIJA		865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	10383	10383	10383	10383	10383
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-31326	-21326	-21326	-4660	-3160	-147	4383	4383	6383	5883	4383	4696	-51837	148697	266370	425452	586936
STROŠKI PRODAJE		267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3204	3204	3204	3204	3204
STROŠKI UPRAVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-31593	-21593	-21593	-4927	-3427	-414	4116	4116	6116	5616	4116	4429	-55041	145493	263166	422248	583732
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	4967	773	757	741	724	708	8670	6135	3945	1349	18
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-31593	-21593	-21593	-4927	-3427	-414	-851	3343	5359	4875	3392	3721	-63711	139358	259221	420899	583714
IZREDNI PRIHODKI		3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44004	44004	44004	44004	44004
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		-27926	-17926	-17926	-1260	240	3253	2816	7010	9026	8542	7059	7388	-19707	183362	303225	464903	627718
DAVEK NA DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36672	60645	92981	125544
ČISTI DOBIČEK		-27926	-17926	-17926	-1260	240	3253	2816	7010	9026	8542	7059	7388	-19707	146689	242580	371922	502174
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	0	46610	41933	24872	27810	29215	35195	24447	29921	37795	44669	49844	55695	55695	220541	429532	786841	1299395
ČISTI DOBIČEK		-27926	-17926	-17926	-1260	240	3253	2816	7010	9026	8542	7059	7388	-19707	146689	242580	371922	502174
AMORTIZACIJA		865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	10383	10383	10383	10383	10383
POVEČANJE DOLGA		130000	472	0	3333	300	1863	-14429	-2401	-2017	-2533	-2749	-2402	109436	7773	-43972	-24997	-3
POVEČANJE KAPITALA		7500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7500	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV		63829	-11912	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51917	0	0	0	0
DENARNI TOK		46610	-4678	-17061	2938	1405	5981	-10748	5474	7874	6874	5175	5851	55695	164846	208991	357309	512554

SKLEP

V magistrskem delu sem najprej preučila, kaj je podjetništvo, nato pa postopoma prešla na novo vejo, torej na področje socialnega podjetništva. S poglobljenim teoretično-analitičnim pregledom strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov tujih in slovenskih strokovnjakov s področja obravnavane teme, sem najprej preučila posamezne pojme. Zaradi lažjega razumevanja in za ilustracijo obravnavanih pojmov sem navedla številne praktične primere iz strokovne literature. V pripadajočih podpoglavjih pa sem izpostavila bistvene razlike med komercialnim in socialnim podjetništvom in potegnila ločnico med socialnimi in komercialnimi podjetniki. Vse z namenom, da izpostavim bistvene razlike med vejama podjetništva, saj je socialno podjetništvo v Sloveniji novost.

Skozi prebrano literaturo sem prišla do sklepa, da socialno podjetništvo dopolnjuje komercialno, zato bo v prihodnje igralo pomembno vlogo v gospodarstvih. Z umestitvijo socialnega podjetništva v družbeno-ekonomski sistem in tudi v regionalne razvojne programe ter s sistemskim ustvarjanjem ustreznega podpornega okolja, se bo Slovenija pridružila socialno razvitejšim državam, v katerih je skrb za »drugačnega« sočloveka na prvem mestu. Intenzivno uvajanje socialnega podjetništva bo v bodoče pripomoglo k dvigu blaginje v naši skupnosti. Svoj položaj bo socialno podjetništvo v modernih družbah utrjevalo z družbenimi inovacijami, saj bodo dejavnosti, ki za družbo ne ustvarjajo nobene vrednosti, postale kratkožive in manj zaželeni. Socialno podjetništvo bo nadgrajevalo svoje poslanstvo skozi zgodbe o uspešni integraciji ranljivih skupin v socialno-podjetniške aktivnosti. Največji napredek in glavni namen nove veje v podjetništvu pa bosta dosežena, ko bo družba sposobna ovrednotiti sposobnost socialnih podjetnikov za ponovno aktivacijo ljudi, še posebej invalidov.

Področje socialnega podjetništva dejansko odpira še ne povsem znane, predvsem pa inovativne in nujne poglede na spremembe v menedžmentu, ki je do sedaj aktivno vključevanje invalidov bolj prepuščal invalidskim organizacijam, zavodom za zaposlovanje in drugim oblikam zaščitnih zaposlitev. Izjemno pomembno je, da bodo socialni podjetniki znali razumeti zdravstvene, posebne in socialne potrebe oseb, ki naj bi jih vključevali v svoje socialno-podjetniške aktivnosti. Tukaj bo potrebna visoka mera spretnosti za vzdrževanje ravnovesja med bojem za preživetje na trgu in med zavezanostjo, da se uspeh podjetja doseže z ranljivimi skupinami zaposlenih. V kolikor gre za invalide, je zahteva po strokovni usposobljenosti in védenju o ljudeh s posebnimi potrebami nujen pogoj. V kolikor poznamo posamezne kategorije invalidov, lahko vemo, da nekaterih stvari ne morejo početi, druge pa lahko opravljajo enako kakovostno kot neinvalidi. Zato bodoči podjetniki potrebujejo veščine, ki jih na študijskih programih na fakultetah ne dobijo. Sama delam na področju informiranja senzornih invalidov štiri leta. Ugotovila sem, da imam prednost, ker vem, kaj se lahko od njih pričakuje. Ob dobrem poznavanju posamezne kategorije invalidov lahko ti predstavljajo izjemno učinkovito delovno silo. Poznati je treba le zmožnosti vsakega posameznika in mu omogočiti poklicni, kasneje tudi karierni razvoj. Zato je velika prednost Zakona o socialnem

podjetništvu, da omogoča spodbude za zaposlovanje ranljivih skupin in vzpodbuda tudi za podjetnika, da svoje sodelavce vpelje v delovni proces.

Dobrih in uspešnih socialnih podjetnikov ne bomo dobili v naš prostor samo z dejstvom, da smo sprejeli Z. Soc. P. Še slabše je predvidevanje, da se bodo invalidska podjetja, zaposlitveni centri za invalide, društva idr., ki so bili zdaj deležni zaščitnih zaposlitev ali dela v delovno-varstvenih centrih, čez noč prelevili v socialne podjetnike ali socialna podjetja. Potreben je čas, predvsem pa ustrezno akademsko izobraževanje bodočih socialnih podjetnikov. V Sloveniji namreč ni na voljo univerzitetnega študija, ki bi omogočal izobraževanje s področja socialnega podjetništva. Zato mora postati pomemben element v učnih načrtih univerz. Spodbuditi je treba tudi raziskovalno dejavnost na tem področju, saj je socialno-podjetniško izobraževanje pomembno sredstvo za pospeševanje kulture socialnega podjetništva. Spodbujati je treba najprej preučevanje iz učbenikov, še pomembnejša je vključitev preostalih orodij, kot so večšine kreiranja poslovnih načrtov, študije primerov/dobrih praks, projektno delo itd.

Prednost sprejetja Zakona o socialnem podjetništvu je, da se je država začela z novo vejo v ekonomiji ukvarjati sistemsko. Družba potrebuje dejavnosti, ki zagotavljajo dodatno ponudbo proizvodov in storitev za večjo kvaliteto življenja ljudi ali bivanja v okolju. Posebej je pomembno, da Zakon predvideva spodbude za zaposlovanje ranljivih skupin prebivalstva, ki so praviloma odrinjene na rob družbenega dogajanja. Z njihovo aktivacijo prispevamo k njihovi socialni vključenosti, še več, spremenimo njihov trenutni položaj iz prejemnikov denarnih nadomestil v aktivno delovni položaj, ko prispevajo v skupni proračun in posledično k blaženju učinkov gospodarske krize s prispevkom k narodnemu gospodarstvu, saj zaposlenost ranljivih skupin znižuje tudi stroške nadomestil za invalidnost. Ampak potrebno bo preiti od črk na papirju k dejanjem.

Zakon o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011, 32. člen) opredeli omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja za ustanavljanje in poslovanje socialnih podjetij z zagotovitvijo ugodnejših kreditov, garancij in subvencij iz proračunskih virov in preko skladov za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva. Glede na trenutno stanje slovenskega proračuna, se mi je postavilo vprašanje, od kod bo država denar, ki ga obljublja za socialno podjetništvo, dejansko vzela. Zato sem v magistrskem delu nakazala možnosti za zagotovitev sredstev iz kvotnega sistema za zaposlovanje invalidov, iz razpisov evropskega socialnega sklada in iz deleža dobička KADA-a in SOD-a preko Loterije Slovenija. Glavni vir pa morajo biti sredstva, ki jih bo za socialna podjetja razpisala država. V kolikor ne bomo dosegli predpisanih rokov in država ne bo zagotovila sredstev za spodbujanje socialnega podjetništva, se zakon ne bo mogel začeti izvajati v predvidenem roku, to je januarja 2012. Še slabši možen scenarij je, da zakon ostane mrtva črka na papirju.

Opozoriti velja še na eno omejitev v Zakonu. Ta namreč predvideva, da se dobiček, ki ga

podjetje ustvari, ne deli, oziroma se deli v omejenem obsegu, največ 20 odstotkov. Menim, da gre za področje, ki ga je potrebno ustrezno stimulirati, saj ustvarja koristi za družbo in naj postane privlačno tudi za podjetnike. Ljudje, ki s svojim znanjem uspešno krmarijo na odprtem trgu z ranljivimi skupinami, so po mojem mnenju dvojno učinkoviti. Menim, da se mora dvojna učinkovitost ustrezno nagraditi in da se ustvarjen dobiček delno razdeli tudi med zaposlene, saj brez njih podjetje ne more delovati. Tukaj je pomembno izpostaviti, da bodo socialna podjetja manj zanimiva za vlagatelje, ker se dobiček podjetja lahko razdeli le v višini 20 odstotkov. Zato bo država morala zagotavljati spodbude za tovrstna podjetja, v kolikor ji je v interesu, da so ranljive skupine, ki jih predvideva Zakon o socialnem podjetništvu, zaposlene.

Opozoriti želim še na eno pomanjkljivost Zakona. V poslovnem načrtu sem namreč predstavila socialno podjetje mešanega tipa. Zakon o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011) sicer uvaja le eno ali drugo možnost, tip A ali tip B. Izpostaviti želim, da lahko v slovenskem prostoru obstajajo tudi podjetja z višjo dodano vrednostjo, ki hkrati združujejo socialno in socialno dobro skozi specifične storitve. Predlagam, da se takšna podjetja poimenuje socialno podjetje tipa C.

Posebno pozornost bo treba nameniti promociji socialnega podjetništva. Da bo to postalo zanimivo in stimulatívno področje delovanja, posebej za bodoče podjetnike. Zanimiva bi bila promocija v obliki oddaje o socialnem podjetništvu, enako kot je sedaj na voljo oddaja o podjetništvu na Televiziji Slovenija. Uvesti bi bilo potrebno državne nagrade za najučinkovitejša socialna podjetja, enako kot so vsako leto podeljene nagrade rastočim podjetjem t. i. gazelam.

Vrednotenje učinkov socialnega podjetništva, to je tudi področje, ki mora biti deležno posebne pozornosti pristojnih institucij. Dejansko vrednost družbenih inovacij je težko ovrednotiti, zato je treba vzpostaviti ustrezne mehanizme za merjenje. Koliko pridobi družba, če na primer invalidi delajo in ustvarjajo, namesto da prejemajo denarno pomoč? Teh učinkov se ne da izmeriti z obstoječimi tradicionalnimi kazalniki donosa na vložena sredstva oziroma s profitabilnostjo investicije.

V praktičnem delu magistrskega dela sem usvojena teoretična znanja iz predhodnih poglavij strnila v izdelavo poslovnega načrta. Glavni namen pričujočega poslovnega načrta je bil prispevati k praksi ustanavljanja socialnih podjetij, z upoštevanjem odgovorov in stališč invalidov o stanju v slovenskem medijskem prostoru. Z vsebinskim načrtom sem želela prispevati k izboljšanju sedanjega stanja, in opredelila sem vsebine področij, s katerimi bi stopili korak naprej k odpravljanju pomanjkljivosti, ki trenutno obstajajo v programskih in vsebinskih shemah medijev. Sledila sem poglavitnemu cilju, po katerem naj se podjetje ocenjuje, to je hkratno **ustvarjanje koristi za družbo in zaposlene**. Da bi zagotovila stabilen nacionalni sistem informiranja invalidov, sem posebno pozornost posvetila storitvam, s

katerimi bi podjetje zagotavljalo denar za svoje preživetje in s finančno neodvisnostjo premagalo gravitacijsko silo odvisnosti od države. Podjetje bo ustvarjalo dobiček, ki bo skladno z Zakonom o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011) usmerjen v povečevanje delovnih mest, izobraževanje in usposabljanje delavcev, razvojne dejavnosti, del pa namenjen izplačilu nagrad sodelavcem. FOKUS torej ne bo dobrodelna organizacija, ampak podjetje v pravem pomenu besede, ki bo pokrivalo lastne stroške in hkrati dosegalo zastavljene družbeno-koristne cilje.

Izpostavila bi še dejstvo, da bi bila uspešnost FOKUS-a v realnem podjetniškem okolju odvisna predvsem od lastnika podjetja in hkrati od vseh zaposlenih, saj bi s svojimi znanji, izkušnjami in dobrim mreženjem igrali ključno vlogo pri uspešnem poslovanju podjetja. Za doseg glavnega cilja, ki je zagotoviti stabilen nacionalni sistem informiranja invalidov z zaposlovanjem invalidov, bo potrebno veliko truda, smotrnega in realnega načrtovanja, ne nazadnje tudi podjetniške sreče, za katero verjamem, da je vedno na strani srčnih in pogumnih podjetnikov. Upam, da se bo podjetje v realnih razmerah vsaj tako dobro znašlo kot v mojem poslovnem načrtu in da bo tako dokazana prava vrednost pričujočega magistrskega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbot, C. (1998). Making Connections: Young People and the Internet. V J. Sefton Green (ur.), *Digital Diversions. Youth Culture in the Age of Multimedia* (str. 84 – 105). London: UCL Press.
2. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (eds.). (1993). *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
3. Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj (2011). *Priporočila za pripravo modela uvajanja socialnega podjetništva v Sloveniji*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: http://www.zofijini.net/modrost_tretji.html.
4. AJPES (2011). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>.
5. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo* (1. ponatis). Ljubljana: GV Založba.
6. Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* Boston: Baylor University.
7. *Ashoka facts*. Najdeno 2011 na: <http://www.ashoka.org/facts>.
8. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329.
9. Barthes, R. (1975). *S/Z*. New York: Hill and Wang.
10. Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
11. Borzaga, C. (1994). *From old to new employment policies for disabled people in Italy: The experience of social cooperatives*. Colloquium Employment of persons with disability. Copenhagen: Danish Institute of Social Research.
12. Brockhaus, R. H. (1987). Entrepreneurial Folklore. *Journal of Small Business management*, 6(2), 1–6.
13. Branco, D., Gattolin, E., Tommasini, G., Johannes, F., Zagorc, Si. & Zagorc, St. (2004). *Uvajanje socialnega podjetništva v Sloveniji: Primerjalna študija Italija, Avstrija, Slovenija*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
14. Branco, D. (2004). *Pomen socialnega podjetništva za skladen regionalni razvoj*. Maribor: Predstavitev dobrih praks.
15. Brinckerhoff, P. (2000). *Social Entrepreneurship – The Art of Mission-Based Venture Development*. New York: John Wiley & Sons, inc.
16. Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social Entrepreneurship and the Power of New Ideas*. Oxford: University Press.
17. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*. Najdeno 2010 na: <http://www.business.ualberta.ca/Centres/ccse.aspx>.

18. Castells, M. (1996). *The Information Age: Economic, Society and Culture*. Volume II. The Power of Identity. Oxford: Blackwell.
19. D'Andrea Tyson, L., Petrin, T., & Rogers, H. (1993). Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe, *Small Business Economics*, 6: 165–184.
20. Davis, H. H. (1987). Independent Economic Activity under State Socialism: Is there a Petite Bourgeoisie in Eastern Europe? V R. Goffee and R. Scase (Eds.), *Entrepreneurship in Europe*. London: Croom Helm.
21. Dees, J. G. (1998). *The meaning of Social Entrepreneurship*, draft report for the Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership. California: Stanford University.
22. Dorado, S. (2005). Social Entrepreneurial venture: Different Values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 321–325.
23. Douhan, R., Elliason, G. & Henrekson, M. (2007). Israel M. Kirzner: An Outstanding Austrian Contributor to the Economics of Entrepreneurship. *Small Business Economics* (29), 213 – 223.
24. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčič, A. (2004). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Drucker, P. F. (1989). What business can learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*, 67, 88–93.
26. Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Boston, MA: Harvard Business Press.
27. Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij. (2008). *Naših prvih deset let*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
28. Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij (2011). *Razporeditev sredstev za leto 2011*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.fiho.si/teksti/raz2011.pdf>.
29. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo, izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
30. Grošel, T. (2007). *Spletna televizija za gluhe in naglušne* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Herbert, R. F. & Link, A. N. (1989). *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques* (2nd ed.). New York: Praeger.
32. Integra, Inštitut za razvoj človeških virov. (2009). *Socialna ekonomija v Sloveniji*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: http://www.eu-integra.eu/cms/uploads/media/SOCIALNA_EKONOMIJA_V_SLOVENIJI.pdf.
33. Kayser, O. & Santos, F. (2009). CDI: Growth Challenges of a Social Entrepreneur. *INSEAD Case 03/2009-5597*. France: Fontainebleau.
34. *Kodeks o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu* (2005). Tripartitno strokovno srečanje o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu. Uredila Cveto Uršič in Marjan Kroflič (1. izdaja), ponatis. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo: Zveza delovnih invalidov Slovenije.

35. Košmelj, B. & Rovan, J. (2000). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Konvencija Združenih narodov o pravicah invalidov. *Uradni list RS št. 37/2008*.
37. Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
38. Kovač, Z. (2004). Uvod v: *Uvajanje socialnega podjetništva v Sloveniji: primerjalna študija: Italija, Avstrija, Slovenija*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
39. Kovač, Z. (2011). *Socialno podjetništvo – ključni vzvod »Eu 2020 - Agende za družbene inovacije«* [zgoščenka]. Ljubljana: konferenca: Socialno (družbeno) podjetništvo = humano podjetništvo.
40. Kovačič, V. (2011). *Mladi socialni podjetniki s sodobnimi izzivi* [zgoščenka]. Ljubljana: konferenca: Socialno (družbeno) podjetništvo = humano podjetništvo.
41. Kresal et al. (2007). *Vodnik po pravicah invalidov*. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani.
42. Loasby, B. J. (1991), *Equilibrium and Evolution: An Exploration of Connecting Principles in Economics*, Manchester: Manchester University Press.
43. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, (41), 36–44.
44. Markides, C., & Gerosky, P. A. (2005). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. (2007). *Akcijski program za invalide (2007 – 2013)*. Najdeno 2011 na:
http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/api_07_13.pdf
46. Mulej, M. & Hrast, A. (2011). *Družbena odgovornost in socialno podjetništvo* [zgoščenka]. Ljubljana: konferenca: Socialno (družbeno) podjetništvo = humano podjetništvo.
47. Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije. (2010). Osebni intervju avtorice s predsednikom Borisom Šuštaršičem.
48. Odlok o ustanovitvi fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji (OdFIHO). *Uradni list RS št. 9/98*.
49. Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations. Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
50. Pavel, I. & Štefančič, P. (2005). *Socialno podjetje, od ideje k praksi*. Ljubljana: Šent – Slovensko združenje za duševno zdravje.
51. Petrin, T. (2008). Entrepreneurship and European growth. *Global Focus*, 2(1), 30.
52. Perrini, F. (2006). *The new Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* UK, Glensanda House.
53. Pinchot, G. III (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harping and Row Publishers.
54. Pirc, T. (2003). *Vzpon skupnostnih in zaton množičnih medijev v informacijski družbi* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse* (1. Ponatis). Ljubljana: GV Založba.

56. Pravila fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS št. 9/99*.
57. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
58. Pšeničny V. & Berginc, J. (2000a). *Podjetništvo:podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
59. Redžepovič, A. (1995). *Odrasli gluhi in naglušni v Sloveniji*. Ljubljana: Založba DAN.
60. Redžepovič, A. (2011). *80 let organiziranega delovanja gluhih in naglušnih na Slovenskem (183 –2011)* . Ljubljana: Zveza društev gluhih in naglušnih Slovenije.
61. Reynolds, P. D. (1991). *Sociology and Entrepreneurship; Concept and Contributions. Entrepreneurship, Theory and Practice, 16(2), 47–70.*
62. Sagadin, J. (1993). *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
63. Santos, M. F. (2009). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship* (2009), France, INSEAD: The Business School for the World.
64. Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
65. *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship home page* (2011). Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm>.
66. Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons, 48*, 241–246.
67. Sklad za razvoj človeških virov. (2010). *Priporočila za pripravo modela uvajanja socialnega podjetništva v Sloveniji*. Najdeno 2011 na: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:X0-vNwqCJgYJ:www.center-rcv.org/upload/files/Priporocila_za_uvajanje_Sp.doc+Priporo%C4%8Dila+za+pripravo+modela+uvajanja+socialnega+podjetni%C5%A1tva+v+Sloveniji&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si.
68. Slapnik, T. (2011). Komentar zakona o socialnem podjetništvu. *Zares*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.zares.si/zakon-o-socialnem-podjetnistvu-cez-tretjo-obravnavo/>.
69. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). *Mednarodni dan invalidov 2010*. Najdeno 2011 na http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3606.
70. Stevenson H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper No. 9-384-131*. Boston: Harvard Business School.
71. Stevenson, H. H., Roberts, M., J. & Grousbeck, H., I., (1985). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
72. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1991). A new Entrepreneurial paradigm. V A. Etzioni in P. Lawrence (Eds), *Socio-economics: Toward a new synthesis* (str. 185–208). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
73. Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as Social Change*. UK: Elgar Publishing Limited.

74. Storey, D. (1982). *Entrepreneurship ant the New Firm*. New York: Praeger.
75. Suarez-Villa, L., (1987). Entrepreneurship and International Diffusion of Innovations in Manufacturing: A General Approach. *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, 17(4), 369–391.
76. Svetovna zdravstvena organizacija. (2011). Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.who.int/en/>.
77. *The Institute for Social Entrepreneurship*. (2011). Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.socialent.org/Resources.htm>.
78. Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*, Andover: Brick House.
79. Timmons, J. A. (1990). *Entrepreneurship in the 90'*. Homewood, IL: Irwin.
80. Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21. Century* (5th ed.). Boston, USA: Irwin, Homewood.
81. Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship – a new look at the people and their potential. *Management Decision*, 5(38), 328–338.
82. Tominšek, K., & Jakopinšek, J. (2009). *Analiza socialnih transferjev v Sloveniji* (raziskovalna naloga). Celje: Poslovno komercialna šola.
83. Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. *Uradni list RS* št. 32/2007, 21/2008).
84. Uršič, C. (2005). *Predgovor k slovenski izdaji Kodeksa o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo in Zveza delovnih invalidov Slovenije.
85. Yunus, M. (2009). *Novemu kapitalizmu naproti: Socialno podjetništvo za svet brez revščine*, v sodelovanju s Karlom Webrom. Tržič: Žepna knjiga.
86. Yunus, M. (2010). *Novemu kapitalizmu naproti, socialno podjetništvo za svet brez revščine*. Tržič: Učila.
87. Varuh človekovih pravic Republike Slovenije. (2011). *Primeri iz dela varuha v letu 2011*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: www.varuh-rs.si.
88. Vlada Republike Slovenije. (2011). *Evropski socialni sklad*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: <http://www.eu-skladi.si/skladi/predstavitev-skladov/evropski-socialni-sklad>.
89. Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*. Englewoods Cliffs. Praeger.
90. Zagorc, S. (2004). *Pomen socialnega podjetništva za skladi regionalni razvoj*. Maribor: Predstavitev dobrih praks.
91. Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Schulman, J. M. (2009). Forthcoming. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24: 519–532.
92. Zakon o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije. *Uradni list RS* št. 44/96.
93. Zakon o uporabi slovenskega znakovnega jezika. *Uradni list RS* št. 96/2002.
94. Zakon o invalidskih organizacijah. *Uradni list RS* št. 108/2002.
95. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 20/2004.
96. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov. *Uradni list RS* št. 16/2007 -UPB 2.

97. Zakon o socialnem podjetništvu. *Uradni list RS* št. 20/2011.
98. Zares. (2010). *Predlog zakona o socialnem podjetništvu*. Najdeno 2010 na spletnem naslovu: <http://www.zares.si/zakon-o-socialnem-podjetnistvu/>.
99. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2011). *Evropski socialni sklad*. Najdeno 2011 na spletnem naslovu: http://www.ess.gov.si/storitve/evropski_socialni_sklad

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Projekcije.....	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Pred Vami je anketa, ki sem jo sestavila za potrebe svojega magistrskega dela s področja socialnega podjetništva, ki ga opravljam pod mentorstvom prof. dr. Tee Petrin na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Slovenska vlada je v zadnjih letih sprejela številne zakone, ki se neposredno nanašajo na invalide. Malo pa je konkretnih raziskav o prenosu in uresničevanju obstoječih načel v življenje, ki naj bi ustvarjala enake možnosti za vse, odpravila diskriminacijo invalidov in pripomogla k njihovi večji vključenosti v družbo.

Prosim Vas za sodelovanje v anketi, v kateri boste izrazili svoje poglede in stališča o vlogi invalidov v slovenskem medijskem prostoru, ter nakazali želje in predloge, kaj bi moralo biti boljše. Zbrani podatki mi bodo pomagali v prizadevanjih, da poiščem strokovno domišljene rešitve, ki bi imele večinsko podporo različnih vrst invalidov.

Številne trditve se navezujejo na trenutno stanje v slovenskem medijskem prostoru, v:

1. tiskanih medijih: Dnevnik, Delo, Ekipa, Slovenske novice, Žurnal, Dobro jutro, Jana, Mladina, Nedelo, Večer, Finance, Zdravje, Moj malček itd.

2. medijih na internetu: www.delo.si, www.dnevnik.si, www.vecer.si, www.finance.si, www.rtv slo.si, www.24ur.com itd.

3. televizijskih programih: TV SLO 1,2,3, POP TV, Kanal A, Pika TV itd.

Zagotavljam, da bodo zbrani podatki uporabljeni zgolj v raziskovalne namene. Anketa je anonimna. Vprašalniki ne razkrivajo identitete nikogar od sodelujočih.

Za Vašo pripravljenost, da sodelujete in mi tako pomagate, se Vam najlepše zahvaljujem.

Tina Grošelj

Najprej Vas prosim za nekaj osnovnih podatkov: (Obkrožite.Pripišite.)

1.1. Spol: a) ženski b) moški

1.2. Starost: _____ let

1.3. Vrsta invalidnosti:

1.3.1 telesna 1.3.2 senzorna 1.3.3 nevidna 1.3.4 kombinirana 1.3.5 ne želim odgovoriti

1.4. Stopnja izobrazbe: a) osnovna b) poklicna c) srednja d) višja e) visoka f) magisterij, doktorat

H 1: V SLOVENSKEM MEDIJSKEM PROSTORU JE NA VOLJO DOVOLJ MEDIJSKIH VSEBIN O INVALIDIH.

Obkrožite ustrezen odgovor.

	Sploh ne drži	Ne drži	Delno drži	Drži	Popolnoma drži
1.1. V medijih najdem vse informacije o invalidskem športu (o državnih, evropski, svetovnih prvenstvih, o olimpijadah).	1	2	3	4	5
1.2. O invalidski problematiki dobim v medijih vse potrebne informacije.	1	2	3	4	5
1.3. V medijih je na voljo dovolj strokovnih informacij o moji invalidnosti (posledicah, ovirah, omejitvah, slabšanju, vzdrževanju stanja ...)	1	2	3	4	5
1.4. Mediji ustvarjajo pozitivno podobo o invalidih v slovenski javnosti.	1	2	3	4	5
1.5. V medijih najdem pretežno negativne zgodbe o invalidih.	1	2	3	4	5
1.6. V medijih vedno najdem rezultate s področja invalidskega športa.	1	2	3	4	5
1.7. Poročanje medijev o invalidih je omejeno zgolj na pridobivanje pomoči in na pisanje o super herojih.	1	2	3	4	5
1.8. Mediji redno objavljajo dosežke s tekmovanj invalidov.	1	2	3	4	5
1.11. V medijih dobim vse potrebne informacije o novostih na področju tehničnih in medicinskih pripomočkov, ki jih potrebujem v vsakdanjem	1	2	3	4	5

življenju.					
1.12. Invalidi so dovolj pogosto gostje v pogovornih oddajah.	1	2	3	4	5
1.13. Mediji pogosto objavljajo zgodbe invalidnih ljudeh, ki imajo podobne izkušnje kot jaz.	1	2	3	4	5
1.14. Slovenski mediji obveščajo javnost o vseh pomembnih dosežkih invalidov.	1	2	3	4	5
1.15. V medijih dobim vse potrebne informacije o spremembah zakonodaje na področju invalidskega varstva.	1	2	3	4	5
1.16. V medijih si lahko vedno ogledam nastope invalidov, prav tako zgoščen prikaz, posnetek in oceno predstav, ki so jih ustvarili invalidi.	1	2	3	4	5
1.17. Novinarji so pogosto žaljivi do invalidov.	1	2	3	4	5
1.18. Novinarji ne poznajo v zadostni meri invalidske problematike o kateri poročajo.	1	2	3	4	5
1.19. Zaradi nepoznavanja invalidske problematike poročanje novinarjev ne odraža realnega stanja.	1	2	3	4	5
1.20 Informacije javnega značaja so uporabnikom na voljo tudi v slovenskem znakovnem jeziku.	1	2	3	4	5
1.21. Mediji ozaveščajo celotno družbo o invalidih in spodbujajo pravice do njihovega dostojanstva in socialne vključenosti.	1	2	3	4	5

H 2: INVALIDI POTREBUJEJO LASTNO TELEVIZIJO.

Obkrožite ustrezen odgovor.

	Sploh ne drži	Ne drži	Delno drži	Drži	Popolnoma drži
2.1. Na spletnem portalu želim imeti pregled vseh rezultatov invalidskega športa (državna, evropska, svetovna prvenstva, olimpijske igre).	1	2	3	4	5
2.2. Na enem mestu želim imeti možnost ogleda vseh predstav, ki so jih ustvarili invalidi in v katerih invalidi nastopajo.	1	2	3	4	5
2.3. Na enem mestu želim izvedeti vse o veljavni zakonodaji in aktualnih spremembah zakonodaje na področju invalidskega varstva.	1	2	3	4	5
2.4. Na enem mestu želim imeti napovednik vseh dogodkov za mojo invalidnost.	1	2	3	4	5
2.5. Na enem mestu želim imeti zbrane vse informacije o novostih in uporabnosti tehničnih in medicinskih pripomočkov za mojo invalidnost.	1	2	3	4	5
2.6. O invalidih bi morali sporočati invalidi sami.	1	2	3	4	5
2.7. Če bi imel dostop do spletnega slovarja znakovnega jezika, bi se naučil sporazumevati v znakovnem jeziku.	1	2	3	4	5
2.8. Javnost bi imela manj predsodkov do invalidov, če bi bolj poznala njihove zmožnosti in posebne potrebe.	1	2	3	4	5
2.9. Na enem mestu želim imeti dostop do vseh umetniških stvaritev invalidov.	1	2	3	4	5
2.10. V televizijskih oddajah naj imajo vloge tudi invalidni igralci.	1	2	3	4	5
2.11. Želim si več oddaj, kjer bi strokovnjaki spregovorili o moji vrsti invalidnosti.	1	2	3	4	5
2.12. Želim si več oddaj, kjer bi predstavili novosti in nove možnosti za mojo invalidnost.	1	2	3	4	5
2.13. Želim si več oddaj, kjer bi invalidi spregovorili o lastnih izkušnjah z invalidnostjo.	1	2	3	4	5

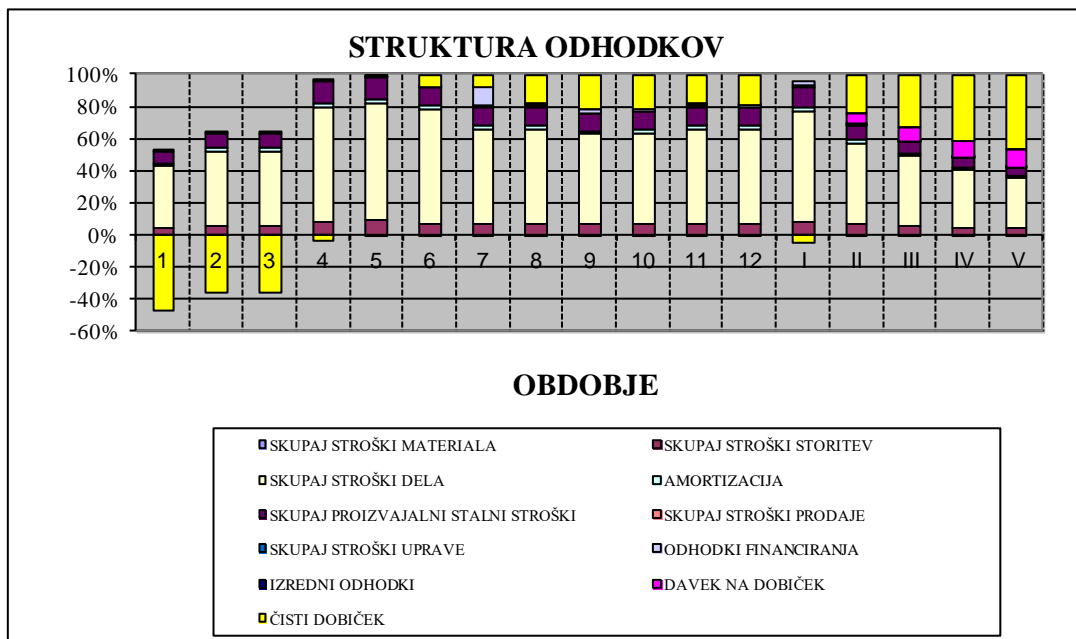
2.14. Želim si več oddaj, ki bi jih vodile invalidne osebe.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

H 3: INVALIDI POTREBUJEJO LASTNO TELEVIZIJO S SVOJEVRSTNO PROGRAMSKO SHEMO, KI JO SOUSTVARJAJO.

Obkrožite ustrezen odgovor.

	Sploh ne drži	Ne drži	Delno drži	Drži	Popolnoma drži
3.1. Obstoječi sistem informiranja o invalidih spodbuja pozitivno podobo o invalidih v javnosti.	1	2	3	4	5
3.2. Mediji v zadostni meri nudijo informacije o invalidskem športu.	1	2	3	4	5
3.3. Javnost dobro pozna posebne potrebe invalidov.	1	2	3	4	5
3.4. Če bi ljudje podrobneje poznali mojo vrsto invalidnosti, bi lažje vzpostavili stik z mano.	1	2	3	4	5
3.5. Mediji bi morali uravnoteženo poročati in seznaniti javnost s kulturnimi dogodki, ki jih ustvarijo invalidi.	1	2	3	4	5
3.6. Mediji bi morali objavljati prispevke s priprav invalidnih športnikov na olimpijske igre.	1	2	3	4	5
3.7. Mediji bi morali objaviti posnetke s proslav ob pomembnih obletnicah mojega društva ali Zveze.	1	2	3	4	5
3.10. Novinarji, ki pokrivajo invalidsko področje, bi se morali strokovno izobraziti o posameznih vrstah invalidnosti.	1	2	3	4	5
3.11. Glede na veliko število invalidov v Sloveniji, so teme o invalidih premalokrat v medijih.	1	2	3	4	5
3.12. Informacije bolje razumem, če so podane v znakovnem jeziku.	1	2	3	4	5
3.13. Informacije bolje razumem, če so podnaslovljene.	1	2	3	4	5

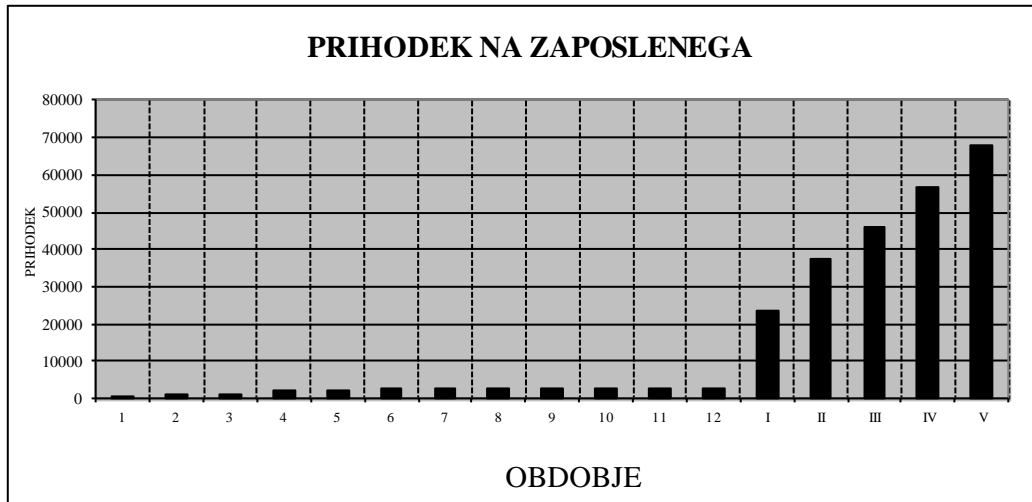
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV		81,8	22,0	22,0	9,9	9,4	7,3	7,6	7,6	7,3	7,6	8,0	9,7	7,0	6,0	5,0	4,4	
SKUPAJ STROŠKI DELA		629,6	168,9	168,9	76,1	72,5	71,4	58,6	58,6	55,8	56,5	58,6	57,9	75,6	50,6	43,3	36,5	31,8
AMORTIZACIJA		23,6	6,3	6,3	2,9	2,7	2,1	2,2	2,2	2,1	2,1	2,2	2,2	2,8	1,7	1,4	1,1	1,0
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		119,3	32,0	32,0	14,4	13,7	10,6	11,1	11,1	10,6	10,7	11,1	11,0	14,0	8,7	7,1	5,8	4,8
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		7,3	2,0	2,0	0,9	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,9	0,5	0,4	0,4	0,3
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ODHODKI FINANCIRANJA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,6	2,0	1,8	1,8	1,8	1,8	2,3	1,0	0,5	0,1	0,0
IZREDNI ODHODKI		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,1	8,2	10,2	11,5
ČISTI DOBIČEK		-761,6	-131,2	-131,2	-4,2	0,8	7,9	7,2	17,8	21,8	20,9	17,9	18,5	-5,3	24,4	33,0	40,8	46,2



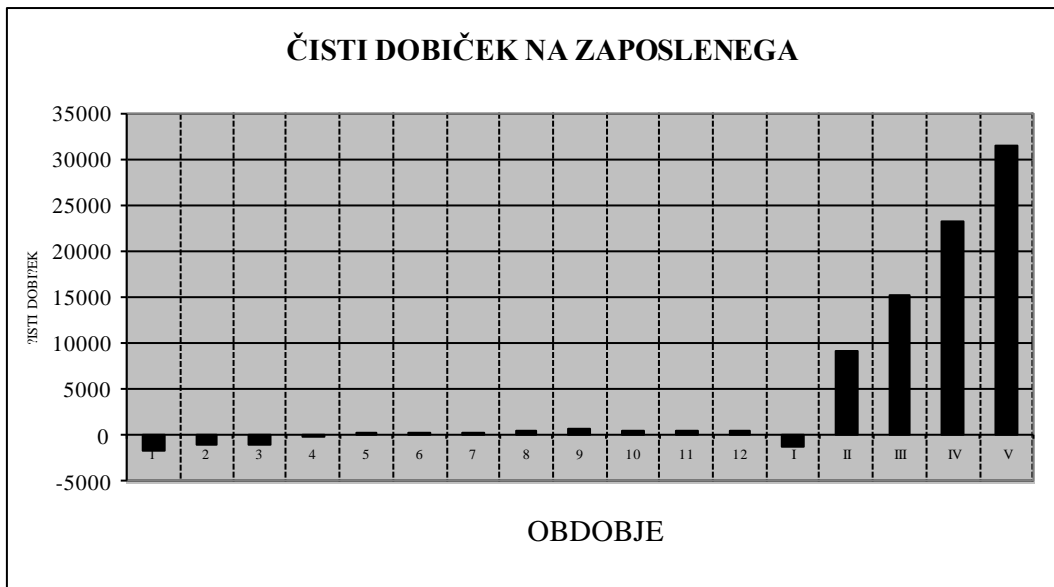
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		3424	6303	5197	4702	4783	4960	4757	4538	4901	5308	5631	5921	6077	10904	21937	38985	65519



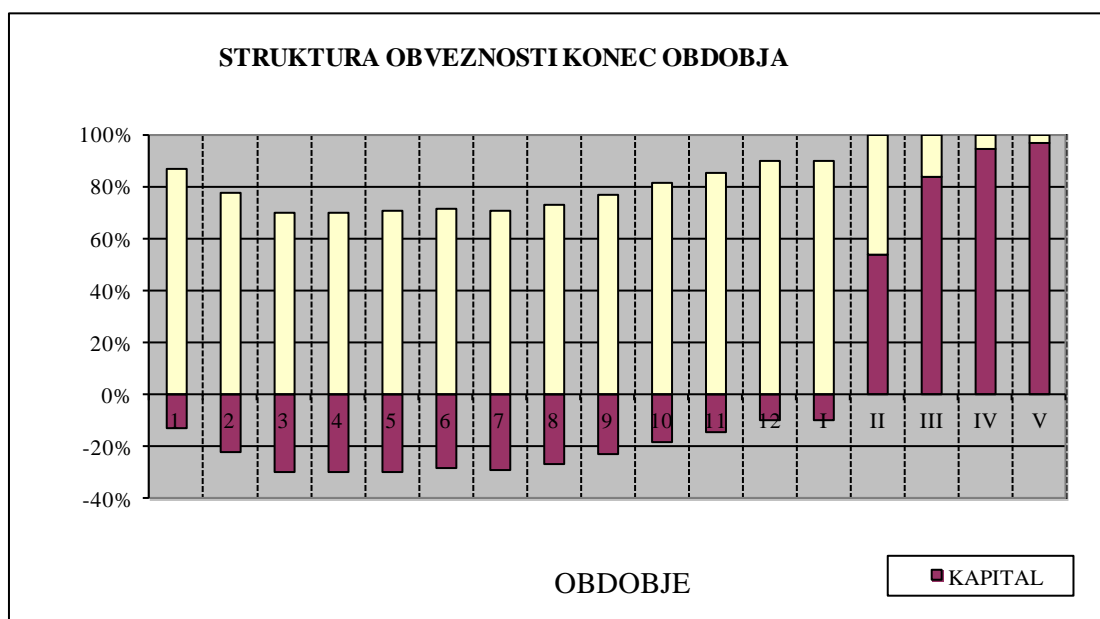
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																				
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	229	854	854	1896	1990	2572	2461	2461	2586	2555	2461	2492	23411	37649	45989	56917	67995			



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																				
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	-1745	-1120	-1120	-79	15	203	176	438	564	534	441	462	-1232	9168	15161	23245	31386			



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		-18,6	-41,6	-75,9	-75,4	-74,6	-66,0	-72,9	-59,0	-43,0	-30,3	-21,2	-12,6	-12,6	53,4	83,7	93,9	96,3
DOLG		118,6	141,6	175,9	175,4	174,6	166,0	172,9	159,0	143,0	130,3	121,2	112,6	112,6	46,6	16,3	6,1	3,7



STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-6,12	-2,13	-2,59	-0,20	0,04	0,49	0,44	1,16	1,38	1,21	0,94	0,94	-0,41	0,84	0,69	0,60	0,48
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	32,81	7,32	4,55	0,27	-0,05	-0,70	-0,64	-1,76	-2,73	-3,31	-3,66	-5,58	-5,26	-12,02	1,80	0,99	0,67
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-7,62	-1,31	-1,31	-0,04	0,01	0,08	0,07	0,18	0,22	0,21	0,18	0,19	-0,05	0,24	0,33	0,41	0,46

