

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROCESA ZAPOSLOVANJA V SOCIALNEM
PODJETNIŠTVU**

Ljubljana, marec 2016

ALJA HROVATIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Alja Hrovatič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza procesa zaposlovanja v socialnem podjetništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec in sosvetovalcem doc. dr. Matejem Černetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

KAZALO

UVOD	3
1 SOCIALNO PODJETNIŠTVO	3
1.1 Podjetništvo	3
1.2 Socialna ekonomija.....	6
1.3 Opredelitev socialnega podjetništva in socialnega podjetja	8
1.3.1 Kaj socialno podjetništvo ni?	12
1.3.2 Razlike in podobnosti med socialnim in »klasičnim« podjetništvom	13
1.3.3 Socialno podjetništvo v svetu in Evropski uniji	15
1.3.4 Socialno podjetništvo v Sloveniji	18
1.4 Pravna ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji	21
1.4.1 Kritike Zakona o socialnem podjetništvu	22
1.5 Pomanjkljivosti in ovire v socialnem podjetništvu	24
1.6 Prihodnost socialnega podjetništva	27
2 PROCES ZAPOSLOVANJA V SOCIALNEM PODJETNIŠTVO	29
2.1 Stanje na trgu dela.....	29
2.2 Aktivna politika zaposlovanja	36
2.3 Proces zaposlovanja	38
2.4 Zaposlovanje v socialnem podjetništvu	40
2.4.1 Zakonski vidik zaposlovanja v socialnem podjetništvu	40
2.4.2 Iskanje in izbor kadrov v socialnih podjetjih	42
2.4.3 Sestava zaposlenih v socialnih podjetjih	43
2.4.4 Vrste zaposlitve v socialnih podjetjih.....	44
2.4.5 Proces zaposlitvene rehabilitacije.....	45
2.4.6 Socialna podjetja in podporno zaposlovanje	46
2.4.7 Kompetence v socialnem podjetništvu	47
2.4.8 Ovire ter problemi pri zaposlovanju v socialnih podjetjih	47
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	49
3.1 Opredelitev namena in ciljev raziskovalnega dela.....	49
3.2 Metodologija raziskave	49
3.3 Izvedba intervjujev	52
3.4 Rezultati raziskave	55
3.4.1 Proces zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja ter usposabljanja) v socialnem..... podjetništvu	55
3.4.2 Vrste oziroma oblike zaposlitve v socialnih podjetjih	57
3.4.3 Sestava zaposlenih in izobrazbena struktura zaposlenih v socialnih podjetjih .	58
3.4.4 Kompetence zaposlenih v socialnem podjetništvu	58

3.4.5	Posebnosti oziroma zanimivosti pri zaposlovanju ter ravnanju s človeškimi viri v socialnem podjetništvu	60
4	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	63
	SKLEP.....	67
	LITERATURA IN VIRI.....	69
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Socialno podjetništvo v preseku zasebnega, neprofitnega in javnega sektorja	8
Slika 2:	Teoretično zaznavanja socialnega podjetništva – konceptualni pojmi	11
Slika 3:	Kaj je v socialnem podjetništvu socialno in kaj je podjetniško?	14
Slika 4:	Stopnja brezposelnosti (skupaj ter mladi) v Evropski uniji in Evro območju	31
Slika 5:	Sprememba stopnje delovne aktivnosti po različnih skupinah prebivalstva med Q2 2008 in Q2 2014.....	32
Slika 6:	Sprememba stopnje brezposelnosti po različnih skupinah prebivalstva med Q2 2008 in Q2 2014.....	33
Slika 7:	Stopnja dolgotrajne brezposelnosti in delež dolgotrajne brezposelnosti (v celotni brezposelnosti) po starostnih skupinah v Sloveniji	34
Slika 8:	Število dolgotrajno brezposelnih iz ranljivih ciljnih skupin v Sloveniji.....	35
Slika 9:	Raziskovalni načrt ter izvedba kvalitativne raziskave	51

UVOD

Zamisel o socialnem podjetništvu v obdobju krize, ko se vedno več držav sooča z družbenimi problemi, je močno pritegnila zanimanje širše družbe, a je kljub temu zavedanje o pomenu socialnega podjetništva, ki lahko mnogim podjetjem pomaga do ekonomske rasti v korist najpotrebnejših, še vedno premajhno. Po besedah Nobelovega nagrajenca Muhammada Yunusa (2009, str. 275) socialno podjetništvo predstavlja manjkajoči delček v kapitalističnem sistemu in »odgovarja na življenjsko pomembna vprašanja človeštva«. Socialno podjetništvo je inovativna oblika podjetništva z velikim čutom odgovornosti za družbo in ljudi, deluje povezovalno, saj spodbuja sodelovanje ljudi ter prostovoljno delo in tako krepi solidarnost v družbi. Socialna podjetja tako kot klasična podjetja nastopajo na trgu dela, vendar v primerjavi s klasičnimi podjetji socialna podjetja svojega dobička ne delijo, temveč ga vračajo nazaj v podjetje (Janičijević, 2015).

Današnji svet, ki smo ga zasnovali z različnimi sistemi in politikami, bo okoli nas ustvarjal vedno večje socialne in družbene probleme, s katerimi se bomo morali vedno pogosteje in uspešneje tudi soočati (Yunus, 2009). Gospodarski in socialni problemi predstavljajo velik izziv za socialna podjetja, ki si prizadevajo reševati probleme, s katerimi se srečuje ves svet. Sveta brez socialnih in gospodarskih problemov ne moremo ustvariti, vendar pa lahko spremenimo svet, v katerem živimo, če spremenimo svoj način razmišljanja (Yunus, 2009).

Raziskava, ki je bila v Sloveniji izvedena leta 2013, je pokazala, da se 66 % zainteresiranih posameznikov za socialno podjetništvo zanima za družbena vprašanja (trajnostni razvoj, okolje, socialna pravičnost), medtem ko 44 % posameznikov želi ustvarjati delovna mesta za ranljive skupine oseb (Šentprima, 2013). Socialno podjetništvo z zaposlovanjem ranljive skupine oseb omogoča in daje priložnost vsem ljudem – revnim, bogatim, brezposelnim, zaposlenim, invalidom, osebam z duševnimi težavami, osebam z zdravstvenimi težavami – da ustvarjajo boljši svet s svojo ustvarjalnostjo in potencialom, ki ga imajo. Vsak izmed nas, ne glede na omejitve, je sposoben z delčkom sebe močno prispevati k izboljšanju blagostanja današnje družbe. Skladna politika raznolikosti ustvarja vključujoče okolje in vsem zaposlenim daje možnost, da se počutijo vključene, spoštovane in cenjene. Politika ravnanja s človeškimi viri se mora osredotočati na prepoznavanje in spoštovanje posameznikovih spretnosti in ne na posameznikove značilnosti, ki so lahko razlog za diskriminacijo. Sposobnost in volja vsakega posameznika sta tisti vrednoti, ki naj določata samostojno življenje ter aktivno in produktivno vlogo vsakega posameznika v družbi (Ponikvar et al., 2015).

Socialno podjetništvo je predvsem podjetništvo in ne zgolj »sociala« – izraz, s katerim širša družba (še vedno pogosto) označuje socialno podjetništvo. Zaposlovanje ranljive

skupine oseb je po Zakonu o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP) le ena od možnosti, ki podjetjem omogoča pridobitev statusa socialnega podjetja pri nas, medtem ko podjetje status socialnega podjetja pridobiti tudi, če opravlja dejavnost socialnega podjetništva in deluje na področju, ki ga zakon vidi kot socialno podjetništvo, pri čemer pa zaposlovanje ranljive skupine ljudi ni izključni pogoj. Pri socialnem podjetništvu gre tudi za reševanje širših družbenih problemov, ki se kažejo v okolju.

Namen magistrskega dela je s pomočjo pregleda znanstvene in strokovne literature predstaviti koncept socialnega podjetništva in proces zaposlovanja v socialnih podjetjih ter s tem prispevati k boljšemu razumevanju potreb in želja tako organizacije kot tudi posameznikov pri zaposlovanju ranljive skupine oseb v socialnih podjetjih. Z magistrskim delom želim prispevati k boljšemu razumevanju in prepoznavnosti socialnega podjetništva ter s tem, pri posameznikih, ki želijo ustvarjati v korist družbe, zmanjšati strahove za ustanovitev socialnega podjetja. Z empirično analizo procesa zaposlovanja v socialnih podjetjih pa želim prispevati k oblikovanju sistema oziroma modela upravljanja s človeškimi viri v socialnih podjetjih. Magistrsko delo bo doprinos za stroko, socialna podjetja ter potencialne ustanovitelje socialnih podjetij, ki se soočajo s pomanjkanjem analiz in študij na področju zaposlovanja v socialnih podjetjih.

Osrednji **cilj** magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega pregleda literature ter raziskovalnega procesa preučiti koncept zaposlovanja v socialnih podjetjih v Sloveniji in ugotoviti proces zaposlovanja v socialnih podjetjih v Sloveniji ter tako prispevati k večji zaposljivosti ranljive skupine oseb in povečanju ključnih kompetenc, ki pripomorejo k zviševanju zaposljivosti in zaposlenosti ranljivih oseb. **Temeljna teza** magistrskega dela je, da je proces zaposlovanja v socialnih podjetjih drugačen od procesa zaposlovanja v klasičnih podjetjih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih povezanih sklopov, ki sestavljajo celoto magistrskega dela. V prvem sklopu sem se osredotočila na opredelitve pojmov podjetništva, socialne ekonomije ter socialnega podjetništva. Skozi pregled razlik in podobnosti socialnega in klasičnega podjetja, zgodovine socialnega podjetništva tako v Sloveniji kot tudi v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in drugod po svetu, pravne ureditve socialnega podjetništva v Sloveniji, pomanjkljivosti in ovir, s katerimi se srečujejo socialna podjetja, ter s predstavitev potencialnih priložnosti in izzivov, s katerimi se bodo v prihodnje soočala socialna podjetja, sem preučila koncept socialnega podjetništva.

V drugem sklopu magistrskega dela sem analizirala in predstavila stanje na slovenskem trgu dela in trgih dela drugih držav EU ter se osredotočila na aktivno politiko zaposlovanja in njeno vlogo pri spodbujanju socialnega podjetništva pri zaposlovanju ranljive skupine oseb. V nadaljevanju sem predstavila teorijo ravnanja s človeškimi viri z vidika pridobivanja, izbiranja in uvajanja delavcev v socialna podjetja ter preučila ovire in probleme, s katerimi se pri zaposlovanju soočajo socialna podjetja. Teoretični del

magistrskega dela temelji na poglobljenem pregledu in poznavanju znanstvene in raziskovalne literature avtorjev s področja socialnega podjetništva in procesa zaposlovanja v socialnem podjetništvu. V magistrskem delu uporabljam opisno ali deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, kjer opisujem, primerjam, analiziram in sklepam povezave, ter komparativno metodo, kjer primerjam ugotovitve posameznih avtorjev z namenom odkrivanja podobnosti in razlik.

V tretjem sklopu z empirično raziskavo predstavim največjo dodano vrednost magistrskega dela, kjer najprej opredelim namen in cilje raziskave, predstavim metodologijo raziskave, izvedbo intervjuja in rezultate raziskave. Raziskovalna metoda temelji na kvalitativnem (induktivnem) pristopu, saj je o procesu zaposlovanja v socialnem podjetništvu zaznati veliko pomanjkanje informacij (študij in raziskav) v primerjavi s procesom zaposlovanja v klasičnih podjetjih. Za vzorec izberem tri delujoča socialna podjetja v Sloveniji, ki delujejo na različnih področjih dejavnosti, različnih geografskih območjih, zaposlujejo več kot pet oseb ter imajo različno pravnoorganizacijsko obliko gospodarske družbe. S pomočjo dosedanjih ugotovitev in literature v procesu raziskovanja podatke zberem primarno z oblikovanjem delno strukturiranega individualnega zaporednega intervjuja, ki ga izvedem tako z vodjo socialnega podjetja kot tudi z zaposleno osebo v izbranem socialnem podjetju. Z izbrano raziskovalno metodo pridobim številne informacije o procesu zaposlovanja v socialnem podjetništvu, kar mi omogoči ugotoviti temeljna ujemanja in povezave s procesom zaposlovanja, ki ga predstavljam v teoretičnem delu.

V zadnjem, četrtem, sklopu magistrskega dela na podlagi pridobljenih rezultatov z raziskavo odgovorim na raziskovalna vprašanja, predstavim ugotovitve ter oblikujem priporočila.

1 SOCIALNO PODJETNIŠTVO

1.1 Podjetništvo

Svetovna gospodarska kriza in s tem vse težja zaposljivost različnih skupin, trend po neprestanih spremembah, inovacijah, uspešnem boju na trgu in dobra gospodarska rast v posameznih državah so okrepili pomen podjetništva in spodbude po ustvarjanju novih podjetij. Za podjetništvo lahko rečemo, da je pomemben dejavnik za vsakega posameznika, da najde možnost aktivnega delovanja in zaposlitve.

Definicij o podjetništvu je mnogo, vendar pa enotne in jasne definicije podjetništva ni, saj si avtorji različno razlagajo pojem podjetništva. Podjetništvo je po Timmonsu (1989, str. 1) lastnost in značilnost ustvariti in zgraditi nekaj iz praktično ničesar. Podjetništvo pomeni samoiniciativnost, trdo delo, doseganje ciljev in ustanavljanje podjetja, in ne le analiziranje in opazovanje podjetja. Podjetništvo je spretnost zaznati priložnost tam, kjer drugi vidijo le velik nered, zmedo. Podjetništvo predstavlja tudi možnost ustvarjanja skupine ljudi, znotraj

katere bi se še bolj izrazile posameznikove spretnosti in talenti, ter imeti znanje za razpolaganje z viri podjetja. V osemdesetih letih se je izoblikovala definicija avtorjev Vahčiča in drugih (1998, str. 50), ki podjetništvo opredeljujejo kot poskus ustvarjanja dodatne vrednosti s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti, in s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (managerskih) sposobnosti ter znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja. Razgibanost, ki ga podjetništvo vnaša v gospodarstvo katerekoli države se odraža v pomembnih narodnogospodarskih kategorijah, kot so zaposlenost in nova delovna mesta, sektorska dinamika, inovacije in gospodarska rast (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 1). Podjetništvo, kot način obnašanja posameznikov in podjetij, usmerja v ustvarjanje nečesa novega in predstavlja pomembno gonilno silo gospodarskega napredka (Antončič, Hisrich, Petrin, & Vahčič, 2002, str. 3). Po mnenju avtorjev Pšeničny in drugih (2000, str. 6) pa se s pojmom podjetništvo najpogosteje označujejo aktivnosti posameznikov, ki jih ti izvajajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb in s katerimi želijo posamezniki ob prevzemanju osebnega tveganja doseči čim večji finančni uspeh ter ustvarjati neke nove vrednosti. Pomen besede podjetništvo lahko primerjamo tudi s sinonimom »gospodarjenje (z vizijo)«.

Prispevek, ki ga ustvarja podjetništvo, ima pomembno vlogo tako v gospodarskem razvoju posamezne države kot tudi pri uspešnem povezovanju najrevnejših regij in zaposlovanju v teh regijah. Revščina še vedno predstavlja pereč problem. Podjetništvo z ustvarjanjem lastnih podjetij, med tistimi, ki živijo v revščini, lahko ustvarja trajno rešitev in tako predstavlja pot do zmanjševanja revščine (Bruton, Ketchen, & Ireland, 2013). Vpliv podjetništva in njegov pozitiven učinek na lokalno gospodarsko uspešnost podeželskih območij pa se kaže v večjih davčnih (poslovnih) prihodkih na prebivalca ter v manjšem deležu socialne podpore med prebivalstvom (Baumgartner, Schulz, & Seidl, 2013).

Ustvarjanje novih (majhnih) podjetij ima pomembno vlogo in prispevek k gospodarstvu vsake države, saj le-ta predstavljajo sestavni del procesa prenove tržnega gospodarstva in igrajo ključno vlogo pri eksperimentiranju in inovacijah, ki vodijo do tehnoloških sprememb, produktivnosti in gospodarske rasti (Ackermann, 1999). Prispevek, ki ga ustvarjajo nova nastala podjetja, pa se po mnenju avtorjev Drnovšek in Stritar (2007, str. 1) kaže tudi v:

- ustvarjanju novih delovnih mest,
- ustvarjanju novih priložnosti za ostale s svojimi pobudami in inovacijami,
- doprinosu h gospodarski rasti (predvsem z višjo investicijsko učinkovitostjo),
- povezovanju različnih regij tako na državni kot globalni ravni,
- sprostitvi potenciala, ki ga imajo nekatere skupine prebivalstva.

Čeprav na razvoj podjetništva vplivajo raznovrstni dejavniki, kot so na primer motivacija, znanje in veščine posameznika ter okolje, v katerem deluje, pa so podatki o odločanju za samostojno podjetniško pot žal zaskrbljujoči. Še vedno je prisoten strah pred neuspehom, ki deluje kot de-motivator na posameznike, ki se želijo podati na samostojno podjetniško

pot. Raziskava Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM) Slovenija 2014 prikazuje trend upadanja zaznavanja poslovnih priložnosti. Po tem, ko je v letu 2012 zaznalo poslovno priložnost 20 % odraslih ter 16 % v letu 2013, je v Sloveniji v letu 2014 takih le 17,25 % odraslih. V Sloveniji samo nekaj več kot desetina (12, 31 %) odraslih razmišlja o tem, da bi v prihodnjih treh letih ustanovila podjetje (Rebernik et al., 2015, str. 54).

Evropa se je v svetovnem merilu, tako tudi po najnovejših podatkih, pokazala kot območje, kjer podjetništvo ni dovolj prisotno, bodisi in da gre za nizko podjetniško aktivnost bodisi za odnos družbe do podjetništva. Raziskava avtorjev Rebernik in drugih (2015, str. 12) kaže, da se je, žal, občutno povečal delež posameznikov, ki se podjetništva lotevajo zgolj zaradi nujnosti. To pomeni, da se posamezniki za podjetništvo niso odločili zato, ker so zaznali poslovno priložnost, ampak zato, ker niso imeli boljše možnosti za ustvarjanje dohodka. V letu 2014 je že več kot 40 % (42, 86 %) podjetij nastajalo zaradi ustvarjanja dohodka za obstanek ustanoviteljev, medtem ko je v letu 2013 bilo takih podjetij, v povprečju, le za tretjino. To nam nakazuje, da je v prihodnje pričakovati, da bo tekmovalna moč podjetij, ki so nastala iz nujnosti po obstoju, manjša. Kot slabost pa je potrebno izpostaviti tudi upadanje deleža nastajajočih in novih podjetij med izobraženimi mladimi v starostni skupini od 18 do 24 let (Rebernik et al., 2015, str. 12).

Podatki omenjene raziskave so zaskrbljujoči in skušajo odgovoriti na vprašanje, zakaj je v Sloveniji prisoten tako majhen delež pripravljenosti za podjetništvo, medtem ko je brezposelnost še vedno visoka in delovnih mest relativno malo. Dejavnike nezainteresiranosti posameznikov za podjetniško pot lahko iščemo v nedelovanju podpore s strani države, v strahu pred neuspehom, da bi kljub inovativni ideji obstali, in med drugim tudi v osredotočanju posameznikov zgolj na cilj, ki je maksimiranje dobička.

Podjetništvo lahko predstavimo tudi z zaznavanjem potreb ljudi in družbe, spoznavanjem priložnosti in načinov za njihovo izpolnjevanje ter implementacijo. Danes, v moderni družbi se k potrebam vključujejo tudi želje, kar še stopnjuje možnost podjetnih ljudi za opravljanje različnih dejavnosti (Mesojedec et al., 2012, str. 10). Družba se v današnjem času sooča z različnimi družbenimi problemi in izzivi. Prav ti bi morali pri posameznikih prebuditi razmišljanje o ustanavljanju podjetij, kjer bi poleg doseganja osebnih izzivov ustvarjali tudi družbeno korist za vse deležnike. Zelo malo ljudi verjame, da podjetništvo ni nujno povezano le z ustvarjanjem zasebnih dobičkov, ampak tudi z ustvarjanjem »dobička«, ki uresničuje družbeno koristne cilje.

Posameznike moramo spodbuditi k razmišljanju o podjetništvu, katerega primarni cilj ne bo zgolj finančni uspeh, temveč tudi sledenje viziji podjetja, katerega vrednote bodo povezane s pozitivnimi spremembami v družbi, inovacijami in novimi delovnimi mesti. S tem bomo zmanjšali trenutni fenomen ustanavljanja podjetij iz nuje, ki so rezultat kriznih situacij. Rešitev za uspešno iskanje odgovorov na probleme, s katerimi se soočamo v današnji družbi, ter sledenje načelu družbene koristi je družbenoangažirano oziroma

socialno podjetništvo, katerega rast in uspeh izvira iz ustvarjalnosti, inovativnosti ter socialnega kapitala.

1.2 Socialna ekonomija

Odprto mednarodno okolje in močna globalna konkurenca za podjetja danes predstavljata velik izziv ter veliko novih priložnosti in nevarnosti. Države so zaradi tekmovalnosti, ki nastaja med narodi primorane omejevati sredstva za zagotavljanje socialne varnosti, kar je posledično povzročilo dvig socialnih podjetij iz velikega števila neprofitnih organizacij, ki s pomočjo podjetništva skušajo iz omenjenih sredstev ustvariti čim večji socialni učinek (Sakelšek, 2002, str. 18). Socialna ekonomija ali družbena ekonomija na edinstven pristop omogoča, da državljani in organizacije med seboj porazdeljujejo in usklajujejo vire, spretnosti in znanja z namenom skupnega izboljševanja kakovosti življenja v določeni organizaciji skozi poslovne metode, ki ne sledijo visokemu dobičku in koristim, temveč širšim družbenim ciljem, ki so lahko kljub temu tržno konkurenčni. Razvoj socialnega kapitala, ustvarjalnost in inovativnosti so, v primerjavi s klasičnim pristopom, nepogrešljivi elementi socialne ekonomije (Kovač, 2008, str. 6).

Klasična tržna ekonomija in socialna ekonomija se med seboj razlikujeta zlasti po namenu in ciljih. Socialna ekonomija podpira demokratičnost odločanja v organizacijah in poudarja zaščito interesov članov pred interesi lastnikov, tržna ekonomija pa se zavzema za maksimizacijo dobička za lastnike organizacij (Gaudiani, 2003; v Zidar, 2013, str. 291). Socialna ekonomija upošteva interese okolja, v katerem zadovoljuje potrebe ljudi, s katerimi prihaja v stik, in nepogrešljivo vlogo socialne pravičnosti, solidarnosti in državne blaginje pri izpolnjevanju družbenoekonomskih ciljev. Po mnenju avtorice Zidar (2013, str. 292) socialna ekonomija temelji na etičnih oblikah managementa, produkciji dela ter distribuciji kapitala, ki ga dojemata kot skupno dobro.

Temelje socialne ekonomije zasledimo že v času večjih civilizacij, na primer Egipčanov, Rimljanov ter Grkov, ki so poznali obrtniška ali panožna združenja, obrtniške šole pa tudi socialne sklade, ki so bili namenjeni organizaciji obrednih pogrebnih slovesnosti. Začetki moderne socialne ekonomije segajo v 19. stoletje, ko so se iz potreb po vzajemni podpori začele oblikovati različne medsebojne, podporne, delavske in zadružne organizacije. Vrednoti solidarnost in vzajemnost sta bili vodilo ustanavljanja teh organizacij. Francoski ekonomist Charles Dunoyer je leta 1930 prvič apliciral izraz socialna ekonomija, francoski sociolog Frederic Le Play pa je leta 1856 zamisel o socialni ekonomiji razširil v akademskih sferah. Socialno ekonomijo je definiral kot opis položaja delavskega razreda in odnosov delavskega razreda z drugimi razredi (Moulaert & Ailenei, 2005). Po mnenju avtorjev Moulaert in Ailenei (2005) je moderna socialna ekonomija nastala kot odziv na odtujenost in nezmožnost zasebnega in javnega sektorja, da zadovoljita človekove potrebe. Posebnost organizacij nove socialne ekonomije po mnenju Nyssensa (1997, str. 180) temelji na treh ključnih med seboj povezanih in prepletenih poudarkih – prostovoljstvo (ustvarjanje socialnih omrežij, pomoč v stiski ipd.), tržna usmerjenost (prodaja izdelkov in storitev na trgu) in netržna orientiranost (subvencije, pridobivanje sredstev iz javnega

sektorja). Capri (1997; v Podnar & Golob, 2002, str. 959) pa pravi, da v organizacijah, ki delujejo znotraj socialne ekonomije, prevladujejo medsebojni odnosi, etika in zaupanje. Maksimiranje politične moči in dobička ni značilno za socialno ekonomijo, je pa značilno za profitni sektor in državo. Nekateri teoretiki med ključne elemente socialne ekonomije dodajajo še neodvisnost oziroma avtonomijo izvajalcev projektov socialne ekonomije, inovativnost ter etiko (Mesojedec et al., 2012, str. 13).

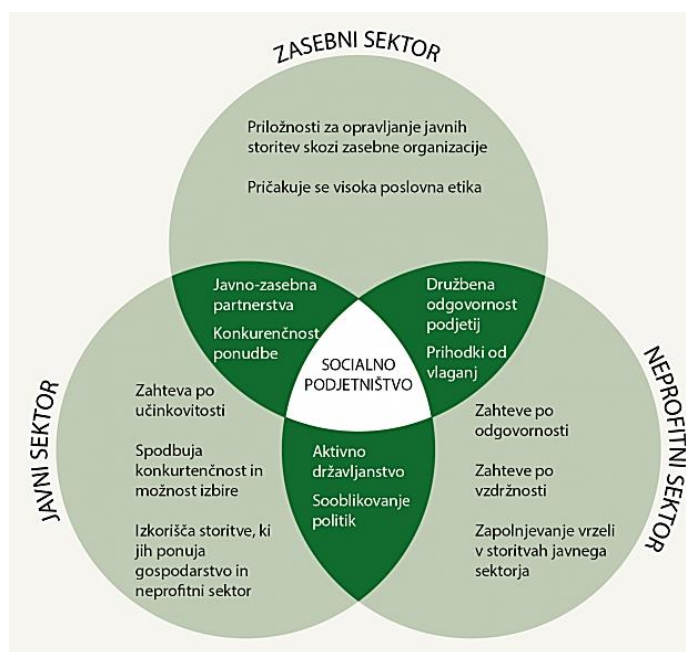
Socialna ekonomija je izvirno nedržavna in netržna, saj nastaja iz tako imenovane senčne ekonomije (neformalni sektor), katere aktivnosti niso uradno merjene in ovrednotene, v nerazvitih delih sveta pa predstavlja prevladujoči ekonomski sektor. Socialna ekonomija se je razvila kot instrument, ki posega na področja (socialnih in ekonomskih konfliktov, krize dela, krize ekonomije in krize skupnosti), kjer ne trg ne država nista bila sposobna izpolniti določenih potreb prebivalstva. Danes pa je vse pogostejše zaznati tudi vpletanje države in tržnega sektorja v pojav socialne ekonomije, saj sta tako trg kot tudi država zaznala velik potencial, ki ga ima socialno podjetništvo (Birkhölzer et al., 2009). Socialna ekonomija je na eni strani podvržena precejšnjim pritiskom, saj se v času gospodarske in ekonomske krize ponuja kot nekakšna odrešilna bilka, po drugi strani pa se jo dodatno popularizira med porabniki, ki si želijo uveljavljenih poslovnih primerov in si ne želijo kupovati izdelkov, za katere vedo, da so bili izdelani na račun izkoriščanja delavcev (Zidar, 2013, str. 292).

Številni pozitivni učinki, ki jih ima socialna ekonomija v praksi s svojim razvojem ter kakovostnim izvajanjem, izgubljajo slabšalni pomen »služenja na revnih« tako v tujini kot tudi v Sloveniji. Socialna ekonomija danes predstavlja alternativni sistem ekonomije, in ne le majhen odmik od klasičnega podjetništva. Ta sistem pa bi moral imeti ustrezne družbene lastnosti, značilnosti in vlogo, predvsem sedaj v času gospodarsko finančne krize in krize vrednot (Mesojedec et al., 2012, str. 13).

Socialna ekonomija ima kot sektor v odnosu do drugih udeležencev v Sloveniji velik potencial. Igra blažilno vlogo z etičnim odnosom, ko prikazuje bolj etično držo na trgu s sprejemanjem bolj vključujočega pristopa do svojih uporabnikov namesto izbiranja le najboljših, ter igra regulativno vlogo z ustvarjanjem standardov na trgu. Socialnoekonomske organizacije so pogosto socialno inovativne, saj so uspešno izumile številne nove tehnologije in poslovne modele, ki jih je v nekaterih primerih prevzel tako zasebni kot tudi javni sektor. Socialna ekonomija igra pomembno vlogo pri zmanjševanju socialnih problemov in socialne izključenosti, vendar je pri tem pomembno, da je ne dojemamo zgolj kot instrument za lajšanje socialnih problemov. Socialnoekonomske organizacije morajo biti neodvisne, če želijo igrati vlogo v okviru ekonomije in družbe (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj – OECD, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti – MDDSZ, & Program za lokalni gospodarski razvoj in zaposlovanje – LEED, 2010, str. 41).

Močna socialna ekonomija je, kot je razvidno iz Slike 1, v interesu mnogih udeležencev. Socialno podjetništvo vsebuje tudi elemente zasebnega (poganja ga motiv dobička), neprofitnega ter javnega sektorja (poganja ga motiv javnega, skupnega dobrega) in povezuje različne akterje na različnih ravneh. Razlike med socialnim podjetništvom in socialno ekonomijo v Sloveniji nismo definirali. Kramberger (2010) poudarja, da je potrebno razlikovati definicijo in razumevanje socialnega podjetništva in socialne ekonomije. Opozarja, da socialne ekonomije in socialnega podjetništva ne moremo uporabljati v enakem kontekstu. Socialno podjetništvo je del ekonomije, vprašanje pa je, ali je del socialne ekonomije.

Slika 1: Socialno podjetništvo v preseku zasebnega, neprofitnega in javnega sektorja



Vir: T. Mesojedec et al., *Socialno podjetništvo*, 2012, str. 13.

Socialna ekonomija ima velik potencial. V EU k bruto domačemu proizvodu in zaposlenosti prispeva približno 10 % (v nekaterih državah še več – na primer v Španiji 15 %). Prispevek socialne ekonomije k bruto domačemu proizvodu in zaposlenosti pa je v Sloveniji zaradi splošnega pomanjkanja razumevanja za pomembnost socialne ekonomije, njene vloge ter šibkega položaja glavnih akterjev v Sloveniji, žal, še vedno zelo majhen (le dobra dva odstotka) (Mesojedec et al., 2012, str. 14).

1.3 Opredelitev socialnega podjetništva in socialnega podjetja

Pojem socialnega podjetništva se danes vse bolj uveljavlja tako v svetu kot tudi v Sloveniji. Socialno podjetništvo ni novost 21. stoletja. Pojem socialno podjetništvo lahko poimenujemo kot novo statusno obliko, ki odgovarja na potencialne družbeno-politične probleme klasičnega tržnega podjetništva in tržnega sistema, kar nam dokazujejo tudi zgodbe o uspehih, ki jih poznamo z različnih delov sveta in z različnih področij (zdravstvo,

izobraževanje, finance, kultura itd.). Zaradi vse večjega pomena iskanja inovativnih pristopov za reševanje današnje socialne problematike se pojmu socialno podjetništvo posveča vse večja pozornost. Pogostost pojavljanja in fenomen socialnega podjetništva se tako izraža v številnih različnih opredelitvah avtorjev ter različnih pomenih socialnega podjetništva, kjer pa kljub temu obstajajo skupne značilnosti socialnega podjetništva, s katerimi se strinja večina avtorjev. V nadaljevanju se bomo osredotočili na nekaj opredelitev socialnega podjetništva tujih in slovenskih avtorjev.

Glavni cilj socialnega podjetništva je doseči tisti segment trga, kjer so tradicionalni trgi in država odpovedali, ali drugače povedano, socialno podjetništvo je podjetništvo, katerega cilj je preoblikovanje družbe za socialni napredek (Dees & Elias, 1998; Mair & Marti, 2006; Alvord, Brown, & Letts, 2004; Seelos & Mair, 2006). Po mnenju avtorja Dees (1998) koncept socialnega podjetništva pomeni različna pojmovanja različnim ljudem. Skupina avtorjev vidi socialno podjetništvo zgolj kot odraz neprofitne pobude, ki je usmerjena predvsem k ustvarjanju vrednosti za tiste, ki jih tradicionalni trgi ne dosežejo (Bosche, 1998; Peredo & McLean, 2006), medtem ko druga skupina avtorjev socialno podjetništvo vidi kot sredstvo za zmanjševanje in omiljevanje socialnih problemov (Dees, 1998).

Glavni namen delovanja socialnega podjetništva je MacMillan (2003, str. 1) poudaril z opredelitvijo socialnega podjetništva kot procesa, s katerim na novoustanovljeno podjetje zvišuje socialno premoženje. Z ustvarjanjem novih delovnih mest, zviševanjem produktivnosti, državne konkurenčnosti in kakovosti življenja pa koristi tako družbi kot tudi podjetniku. Avtorja Mair in Noboa (2006, str. 122) socialno podjetništvo opredelujeta kot inovativno uporabo virov za raziskovanje in izkoriščanje potencialov, ki na trajno uravnotežen način zadovoljujejo socialne potrebe. V tej opredelitvi sta avtorja izpostavila socialno podjetništvo kot enega izmed inovativnih pristopov, ki prispeva k trajnostnemu razvoju. Prav tako tudi avtorja Mair in Marti (2006, str. 37) menita, da je socialno podjetništvo proces, ki zajema inovativno uporabo in kombinacijo razpoložljivih virov z namenom uresničevanja priložnosti za spodbujanje socialnih (družbenih) sprememb in/ali zadovoljevanja socialnih (družbenih) potreb. Vodilo socialnega podjetništva mora biti ustvarjanje vrednosti oziroma koristi za družbo.

Socialna podjetja sovpadajo s socialno ekonomijo. Vključujejo se v vse zasebne dejavnosti, ki se opravljajo v javnem interesu in so organizirane s podjetniško strategijo. Glavni cilj socialnih podjetij ni maksimiranje dobička za vsako ceno, temveč uresničevanje ekonomskih in socialnih ciljev skozi proizvodnjo izdelkov in storitev, ki prinašajo inovativne rešitve za probleme, s katerimi se sooča družba (Mair & Marti, 2006; Nicholls 2006; Peredo & McLean, 2006). Po mnenju avtorice Haugh (2005, str. 5) je socialno podjetje skupni izraz za vrsto organizacij, ki poslujejo za socialni (družbeni) namen. Podjetja se odločajo za eno izmed različnih pravnih oblik, a vsem je skupno načelo sledenja poslovnim rešitvam za doseg socialnih (družbenih) ciljev in reinvestiranja dobička za dobrobit skupnosti. Gonilo so socialni oziroma družbeni in nefinančni cilji,

njihovi rezultati glede na ponudbo in povpraševanje po storitvah pa niso izraženi samo s finančnimi kazalniki.

Celovit pregled opredelitev socialnega podjetništva so naredili avtorji Dacin, Dacin, & Matear (2010) in Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman (2009), ki so socialno podjetništvo opredelili kot proces ustvarjanja vrednosti, ki vključuje ustanavljanje novih podjetij, v tem procesu pa je izkoriščanje priložnosti usmerjeno v ustvarjanje družbene koristi z obravnavanjem socialnih potreb in ustvarjanjem ekonomske vrednosti. Socialna podjetja poleg družbenih koristi zasledujejo tudi okoljsko trajnost. Po mnenju avtorjev Hafner, Marčeta, Mevlja, Podmenik in Tominec (2013, str. 7) ima socialno podjetništvo veliko vlogo pri trajnostnem razvoju in ohranjanju podeželja, saj temelji na spodbujanju in rabi lokalnih virov in potencialov posameznega območja, kjer imajo pomembno vlogo tako tradicionalne dejavnosti in znanja (kmetijstvo, obrt, kulinarika) kot tudi »modernejš« storitve podeželja (turizem, ravnanje z odpadki, varstvo otrok). Socialno podjetništvo ustvarja nova (inovativna in vzdržna) delovna mesta tudi za podeželje.

Globalna organizacija Schwab Foundation for Social Entrepreneurship definira socialno podjetništvo kot koncept praktičnih, inovativnih in trajnostnih pristopov, ki so v dobro manjšinski in revni družbi; kot izraz, ki zajema edinstven pristop do ekonomskih in socialnih problemov, ter kot pristop, ki socialne podjetnike ločuje od ostale množice dobro namernih ljudi in organizacij, katerih poslanstvo je izboljšanje socialnih razmer (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship – What is social entrepreneurship?, b.l.). Po priporočilih članov Združenja evropskih socialnih podjetij, zaposlitvenih iniciativ ter socialnih kooperativ – CEFEC so v večini držav EU sprejeli natančen opis socialnega podjetja kot neprofitno, samostojno dejavnost, katere namen je zagotavljati zaposlitev marginalnim skupinam ljudi, ki so zaradi svoje specifičnosti nekonkurenčni na prostem delovnem trgu (Pavel & Štefančič, 2005). Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD, 1999; v OECD, MDDSZ, & LEED, 2010, str. 9) socialno podjetje definira kot vsako zasebno dejavnost, ki se izvaja v javnem interesu in je organizirana s podjetniško strategijo. Glavni namen socialnega podjetja ni maksimiranje dobička, temveč doseganje nekaterih gospodarskih in družbenih ciljev. Socialno podjetje je sposobno učinkovito oblikovati in uvesti inovativne rešitve za probleme socialne izključenosti in brezposelnosti. Socialno podjetništvo nima enotne definicije v državah članicah EU, kajti definicije se razlikujejo glede na zgodovinski razvoj področja in glede na umestitev socialnega podjetništva v gospodarstvu posamezne države.

Koncept socialnega podjetništva na območju EU, ki ga literatura v zadnjih letih pogosto navaja, je Listina načel socialne ekonomije (Monzón Campos & Chaves Ávila, 2012), ki ga od leta 2002 promovira organizacija Socialna ekonomija Evrope in združuje zadrge, vzajemne družbe, združenja in fundacije ter tudi druge oblike podjetij, ki delujejo po načelih Listine načel socialne ekonomije. Omenjeni dokument kot temelje socialnega podjetništva poudarja (Social Economy Europe, b.l.):

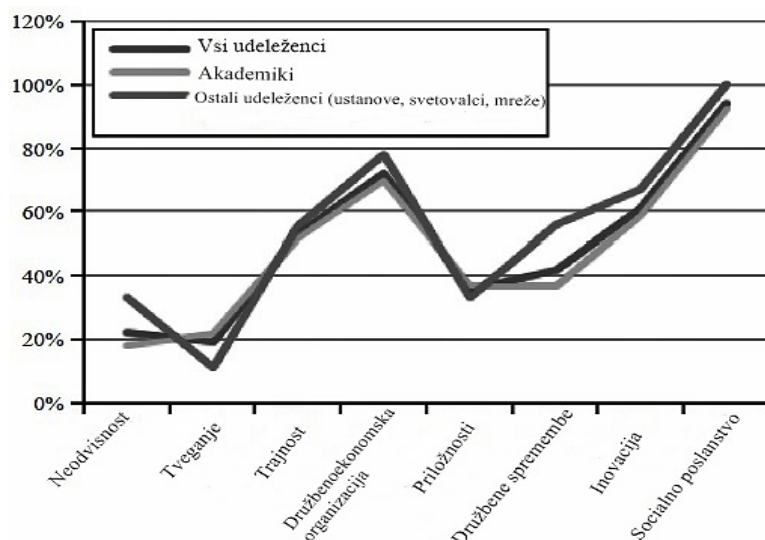
- načelo solidarnosti in individualne udeležbe v procesu aktivnega državljanstva,

- ustvarjanje kakovostnih delovnih mest in izboljšanje kvalitete življenja ter ponuja primere za razvoj novih oblik podjetništva,
- pomembno vlogo v lokalnem in regionalnem razvoju ter socialni koheziji,
- družbeno odgovornost podjetja,
- ekonomsko demokracijo,
- prispeva k stabilnosti in raznolikosti gospodarskih trgov,
- prispeva h ključnim prednostnim nalogam ter strateškim ciljem EU (socialna kohezija, polna zaposlenost in boj proti revščini, trajnostni razvoj, boljše upravljanje, participativna demokracija itd.).

Zakon o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP), ki je bil v Sloveniji sprejet leta 2011, opredeljuje socialno podjetništvo kot 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. Po mnenju Tomaža Stritarja (Ivačič, 2012) se s pojmom socialnega podjetništva v Sloveniji šele spoznavamo. Pravi, da bi socialno podjetništvo lahko opisali kot podjetniško miselnost, ki se reševanja družbenih in okoljskih problemov loteva na inovativen in družbeno odgovoren način, pri čemer ustvarjanje dobička ni ključno merilo uspeha, ampak v ospredje postavlja poštenost in medsebojno zaupanje (Ivačič, 2012). Matevž Slokar pa je mnenja, da je socialno podjetništvo etični kapitalizem, kjer imajo v celotnem krogu vsi dovolj. Dobiček se ne namenja lastnikom, temveč družbeni odgovornosti, v veliki meri pa je pomembno tudi zavedanje posameznika, kako lahko sam s konkretnimi dejanji pripomore k spremembam (Lokar, 2013).

Analiza študije avtorjev Hervieux, Gedajlovic in Turcotte (2010) je pokazala, da definicije avtorjev večinoma označujejo najpomembnejše skupne koncepte o socialnem poslanstvu, inovacijah, družbenoekonomski organiziranosti ter trajnosti. Kot je razvidno iz Slike 2, so pojmi vzajemno povezani drug z drugim, vendar so dodatne raziskave tiste, ki bodo potrdile, kateri zgoraj omenjeni koncept je glavni akter socialnega podjetništva. Po mnenju avtorjev omenjene študije je sledenje ekonomskim ter socialnim merilom tisto, kar izstopa pri opredeljevanju pojma socialno podjetništvo (Hervieux, Gedajlovic, & Turcotte, 2010).

Slika 2 : Teoretično zaznavanja socialnega podjetništva – konceptualni pojmi



Vir: C. Hervieux, E. Gedajlovic, & M.-F. B. Turcotte, *The legitimization of social entrepreneurship*, 2010, str. 56.

Avtorji pri svojih definicijah socialnega podjetništva izhajajo tudi iz procesov in virov, ki jih socialna podjetja uporabijo pri svoji ustanovitvi, in iz področij oziroma dejavnosti, ki jih socialna podjetja izvajajo. Kljub pestremu in širokemu naboru definicij socialnega podjetništva in socialnega podjetja pa še vedno obstaja velika zmeda pri uporabi njunih izrazov ter pomanjkljivo in nejasno razumevanje pomena in umestitve socialnega podjetništva. In prav pomanjkanje novih teorij in raziskav lahko predstavlja veliko oviro za polno priznavanje in večjo podporo socialnemu podjetništvu in socialnim podjetjem, ki je potrebna za še bolj učinkovito izvajanje dejavnosti socialnih podjetij v korist družbe ter v korist zmanjševanja revščine.

1.3.1 Kaj socialno podjetništvo ni?

Socialno podjetništvo je postalo priljubljen pojem, ki se velikokrat tako v poslovnem svetu kot tudi v širši javnosti enači in zamenjuje z drugimi pojmi.

Žal se socialno podjetništvo v praksi pogosto povezuje z besedo »socialno« zato ljudje mislijo, da gre za lažje podjetništvo, ki ga država podpira z dodatnimi nepovratnimi sredstvi (subvencijami) in davčnimi olajšavami. Tudi skupine prostovoljcev, ki delajo zastonj, se velikokrat povezuje z izrazom socialno podjetništvo. Socialna podjetja so nabor hibridnih organizacij ter procesov, ki se odvijajo v različnih institucionalnih prostorih v preseku zasebnega, neprofitnega ter javnega sektorja. Po mnenju Tomaža Stritarja (Ivačič, 2012) je socialno podjetništvo zgrešen izraz, kajti v primeru socialnega podjetništva ne gre za nikakršno socialo ali reveže, temveč gre za drugačno poslovno miselnost, ki se je začela pospešeno razvijati v času krize, ko je vedno bolj v ospredje prihajalo spoznanje, da mora biti podjetnik nekdo, ki ima visoke moralne standarde in vključuje ljudi in ne le dobiček, zato je po njegovem mnenju za socialno podjetništvo primernejši izraz družbeno podjetništvo.

Čeprav socialna podjetja ne ustvarjajo visoke dodane vrednosti v finančnem smislu, se ne smejo enačiti z neprofitnimi, dobrodelnimi organizacijami. Socialno podjetje je podjetje v polnem pomenu besede, ki ima lastnike, kateri imajo vso pravico do povrnitev svoje naložbe. Tudi socialno podjetje je lahko v lasti ene ali več oseb, osebne družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo ali pa enega ali več vlagateljev, ki združijo svoja finančna sredstva za ustanovitev socialnega podjetja in najamejo profesionalne upravitelje, ki zanj skrbijo. Socialna podjetja so lahko tudi v lasti vlade ali kombinacije vlagateljev različnih vrst (Yunus, 2009, str. 41).

Pogosto se pojavljajo vprašanja in dileme, ali so socialna podjetja prostor socialnih (družbenih) inovacij. Socialne inovacije so koncept, ki zadnje čase beleži hitro rast in se splošno definira kot nov pristop k reševanju in iskanju odgovorov na socialne (družbene) potrebe. Čeprav pojma socialno podjetništvo in socialne inovacije močno sovpadata, je potrebno ločevati med njima. Tržna usmerjenost pri socialnih inovacijah ni ravno prisotna, medtem ko je pri socialnem podjetništvu tržna usmerjenost očitna (Huybrechts & Nicholls, 2012).

Razjasnitev samih pojmov in praks v povezavi s socialnim podjetništvom bo zahtevala svoj čas, potrebno pa je upoštevati, da je sam koncept socialne ekonomije vključujoč, kar pomeni, da bo potrebno identificirati raznovrstne prakse in pristope, ideologije in koncepte, ki so del socialne ekonomije, in ne iskati izključujoče, ozke definicije. Ali je socialno podjetništvo bolj podjetno ali socialno, bo v nadalje pomembna tema razprav zaradi dilem in trenj, ki nastajajo ob združevanju dveh tako različnih konceptov (Zidar, 2013, str. 303).

1.3.2 Razlike in podobnosti med socialnim in »klasičnim« podjetništvom

Socialno podjetništvo je oblika podjetništva, ki spodbuja sodelovanje ljudi, prostovoljstvo in zaposluje ranljive skupine ljudi. Kompleksnost pojma socialno podjetništvo po mnenju avtorjev Dacin et al. (2010) in Hervieux, Gedajlovic, & Turcotte (2010) še vedno predstavlja odprto vprašanje glede meje med socialnim ter »klasičnim« podjetništvom. Maksimiranje družbenih koristi je po mnenju večine avtorjev glavna razlika v definiciji »klasičnega« in socialnega podjetništva (Dacin et al., 2010). Socialno podjetništvo je »klasično podjetništvo«, ki vključuje elemente Zakona o socialnem podjetništvu. Slika 3 prikazuje, kaj je v socialnem podjetništvu družbenega in kaj podjetniškega. Avtorji Mesojedec et al. (2012, str. 20) menijo, da je med socialnim in klasičnim podjetništvom mogoče zaznati razlike v namenu, ponudbi ter načinu zaposlovanja. Socialno podjetništvo uporablja spretnosti »klasičnega« podjetništva (prevzemanje tveganja, proaktivnost, inovativnost, kakovost vodenja itd.), ki pa jim dodaja družbeno koristne cilje. Ob tem pa ne smemo pozabiti, da je tudi »klasično« podjetništvo družbeno koristno, saj tudi tovrstno podjetništvo ob upoštevanju družbene odgovornosti podjetij prinaša korist družbi (Mesojedec et al., 2012, str. 20).

Slika 3: Kaj je v socialnem podjetništvu socialno in kaj je podjetniško?



Vir: T. Mesojedec et al., *Socialno podjetništvo*, 2012, str. 20.

Socialno podjetje tako kot klasično podjetje zaposluje delavce, proizvaja dobrine in storitve v skladu s postavljenimi cilji. Socialna podjetja odgovarjajo na potrebe družbe in ne ustvarjajo novih želja. Klasična in tudi socialna podjetja morajo pokrivati vse lastne stroške, medtem ko mora socialno podjetje hkrati dosegati tudi družbeno koristne cilje. Tudi socialno podjetje se je sposobno financirati samo (brez ustvarjanja izgub) in načrtovati ter graditi na svoji prihodnosti. Dinamično in trajnostno poslovanje socialnih podjetij pa je odvisno predvsem od njihove dejavnosti – služiti v korist posameznikov na čim boljši način, še posebej nepreskrbljenim. Socialna podjetja so konkurenca klasičnim podjetjem, prav tako pa tekmujejo tudi med seboj. Konkurenca med socialnimi podjetji je drugačna od konkurence med podjetji, ki maksimirajo dobiček, slednja so prizadeta s finančnega vidika, v primeru socialnih podjetij pa je najbolj prizadet ponos (Yunus, 2009, str. 45). Socialna podjetja morajo, podobno kot klasična podjetja, za razvoj in uveljavitev ideje izdelati tržno raziskavo ter poslovni načrt, preizkusiti storitev ali izdelek v fazi prototipa, pridobiti čim večji odziv potencialnih uporabnikov ter svoj izdelek ali storitev nenehno prilagajati na način, ki bo ustrezal potrebam trga (Rejc, 2015). Socialna podjetja morajo imeti odprte oči in prisluhniti potrebam ljudi, morajo biti trdno prepričana v uresničitev svoje ideje ter najpomembnejše, biti pripravljena prevzemati tveganje.

Razlike med socialnim in »klasičnim« podjetništvoma se pojavljajo v namenu, ponudbi in načinu zaposlovanja. Poglavitni cilj ter merilo socialnega podjetništva je ustvarjati koristi za njegove deležnike. Socialno podjetništvo v primerjavi s klasičnim podjetništvom daje prednost rasti socialnega (družbenega) kapitala pred ustvarjanjem dobička. Socialno podjetje ustvarja dobiček, ki ga vlagatelji ne črpajo iz podjetja, ampak ga reinvestirajo v širjenje proizvodnje, odpiranje novih delovnih mest, izobraževanja itd. Bolj kot za doseganje čim večjega finančnega dobička za zadovoljitev vlagateljev se socialno podjetje trudi za doseganje družbeno koristnih ciljev, zato svoje cene izdelkov in storitev postavlja po nižjih, dostopnejših cenah. Ko raste socialno podjetje, rastejo tudi koristi, ki jih prinaša družba. Temeljna razlika med socialnim in klasičnim podjetništvom je v njuni misiji in

poslanstvu. Socialno podjetništvo dopolnjuje in nadgrajuje klasično podjetništvo. Socialna podjetja mnogokrat ponujajo storitve in izdelke (izdelki in storitve so namenjeni socialno ogroženim, nekonkurenčnim na trgu delovne sile), ki jih klasična podjetja ne, saj se jim to ekonomsko ne izplača, prav tako pa je zaradi prevladujočega kapitalskega interesa težje najti mesto za zaposlovanje manj konkurenčnih posameznikov (invalidov, starejših, brezposelnih itd.).

1.3.3 Socialno podjetništvo v svetu in Evropski uniji

Korenine socialnega podjetništva je mogoče zaznati že v času nastajanja različnih skupnosti. V času razmaha kapitalizma se je začelo združevanje malih obrtnikov in kmetov v zadruge, z namenom zaščite pred konkurenco velikih kapitalistov (Česen, 2012, str. 34). Yunus (2009, str. 53) je mnenja, da je bilo zadružno gibanje poskus vpeljave človeške in razsvetljene misli v delovanju podjetij. Za začetnika zadružnega gibanja velja Robert Owen (1771–1858), Galec, ki je imel predilnice bombaža v Angliji in na Škotskem. Njegova tovarna je bila velik poslovni uspeh, saj je spodbujal kvaliteto dela in spoštljiv odnos do delavcev ter investicijo v človeški kapital, kar mu je omogočilo odpiranje trgovin, ki so prodajale kakovostne izdelke. Ta zamisel je ustvarjala zametke zadružnega gibanja.

Evropska komisija je že leta 1989 ustanovila enoto za družbeno ekonomijo (angl. *Social economy unit*) in sprejela pojem »Zadruge, delavska podjetja, društva in fundacije« (CMAF – Cooperatives, Mutual, associations and Foundations). Izraz socialno podjetje se je v Evropi prvič pojavil v Italiji v začetku devetdesetih let za ime novega časnika, ki ga je urejal konzorcij socialnih zadrug (ital. *Consorzio Gino Mattarelli*) zaradi predstavljanja in analize novih podjetniških pobud, ki so se v preteklem desetletju razvijale z namenom oskrbe s socialnimi storitvami in z namenom pospeševanja vključevanja prikrajšanih ljudi v delo. Kot odgovor na socialne probleme so se pojavile te nove podjetniške oblike, ki pa jih javne službe niso (ustrezno) opravljale in so bile v veliki meri odvisne od prostovoljcev. Dodatne okrepitve in pojasnitve je pojem socialnega podjetja dobil leta 1991 v Italiji z zakonom o socialnih zadrukah in z uvedbo belgijskega zakona leta 1995 za »podjetje z družbenim ciljem« (OECD, MDDSZ, & LEED, 2010).

V Združenih državah Amerike sta pojma socialno podjetje in socialni podjetnik doživela izjemen odziv v letu 1990. Harvard Business School je leta 1993 uvedla pobudo za socialna podjetja, kar se danes beleži kot mejnik razvoja socialnega podjetništva v Združenih državah Amerike (Defourny & Nyssens, 2008; Defourny & Nyssens 2010). Čeprav se je koncept socialnega podjetništva v Evropi in Združenih državah Amerike razvijal v istem časovnem obdobju, je bilo med njima zelo malo podobnosti. Najopaznejše razlike med evropskim in ameriškim konceptom najdemo v virih financiranja socialnih podjetij, pravni obliki ureditve (v Evropi je socialno podjetništvo del tretjega sektorja – zasebnega in profitnega, v Združenih državah Amerike pa je meja med institucionalnimi in pravnimi oblikami nejasna), razlika pa je tudi ta, da je v Evropi velik poudarek usmerjen na kolektivno naravo socialnega podjetništva – kooperativ in združenj, medtem ko v

Združenih državah Amerike podpirajo predvsem inovativne posameznike (Defourny & Nyssens, 2008).

Evropska komisija je leta 2011 pripravila in sprejela dve pomembni iniciativi: iniciativo o socialnem podjetništvu ter iniciativo o družbeno odgovornem podjetništvu. S tem dejanjem je presenetljivo stopila na tako imenovano tretjo pot, ki jo je leta 1999 usmeril britanski laburistični predsednik Tony Blair, ki je v svojem govoru dejal, da smo se v današnjem času naučili, da vlada ne more doseči svojih ciljev brez sodelovanja in predanosti ostalih deležnikov – prostovoljnih organizacij, podjetij in ključno, širše javnosti. Motiv za ta dejanja ni bil ideološki, vendar kopičenje družbenih problemov ki jih kapitalizem ne rešuje, temveč jih povzroča (Česen, 2012, str. 31). Vsako leto na tisoče socialnih podjetnikov dosega izredne oziroma izjemne dosežke v zelo zahtevnih in težkih okoliščinah (Thompson, Alvy, & Lees, 2000, str. 328).

Evropska unija ima pomembno vlogo pri kreiranju pogojev socialnega podjetništva, predvsem znotraj iniciativ, kot so Akt za enotni trg, Unija za inovacije, Iniciativa Evropska Platforma za boj proti revščini ter posredno tudi preko iniciative Nove veščine za nova delovna mesta. Predhodno omenjena iniciativa, Akt za enotni trg, kot ključni ukrep navaja prenovljeno zakonodajo za oblikovanje evropskega okvira, ki olajša razvoj skladov za solidarnostne naložbe. Socialno podjetništvo se uveljavlja predvsem zaradi svoje kohezivne narave in značilne odpornosti na zunanje vplive, kar se izraža predvsem na področju ustvarjanja in odpiranja novih delovnih mest, kljub krizi v gospodarstvu. Iniciativa Unija za inovacije poudarja pomen socialnih inovacij in njihovo vključenost v integralni del socialnih politik, ki lahko učinkovito rešujejo vedno višje socialne potrebe (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije, 2011, str. 5).

Na področju notranjega trga EU izstopa predvsem Pobuda za razvoj socialnega podjetništva, ki jo je EU objavila leta 2011 in jo lahko jemljemo kot temelj sistematičnega razvoja področja na ravni EU. Glavni cilj pobude je, kako doseči zaposlovanje večjega števila ljudi, pri čemer je poudarek predvsem na boljšem delovanju in manjši razdrobljenosti trgov dela, bolj usposobljeni delovni sili, boljši kakovosti dela, boljših delovnih razmerah ter spodbujanju odpiranja novih delovnih mest in povpraševanja po delu. Pobuda se osredotoča tudi na zagotavljanje potrebnega izobraževanja ter znanja revnemu sloju prebivalstva, kar jim bo omogočilo vstop na trg dela, ter rast zaposlitvenega potenciala (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2011, str. 6).

Evropska komisija je socialno podjetništvo, vključno s socialnimi inovacijami, umestila tudi v okvir strategije »Evropa 2020«, kjer ima socialno podjetništvo pomembno vlogo pri zmanjševanju revščine (za 25 % do leta 2020), znižanju stopnje brezposelnosti (75 % prebivalstva v starosti od 20 do 64 let mora imeti zaposlitev do leta 2020), med drugim tudi s spodbujanjem podjetij k zaposlovanju ljudi iz prikrajšanih skupin. Socialno podjetništvo pridobiva na pomenu in se močno uveljavlja v okviru politik notranjega trga

in zaposlovanja v EU (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2011; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2013).

Značilnost, ki zaznamuje razvoj socialnega podjetništva v velikem številu evropskih držav, je predvsem njegova močna povezava z javno politiko, tako pri zmanjševanju brezposelnosti, kot tudi pri razvoju osebnih storitev. Med posameznimi evropskimi državami lahko zaznamo tudi precejšne neenakosti, z vidika razvoja socialnega podjetništva ter socialnih podjetij. Zaradi slabega razumevanja pojmov socialno podjetništvo in socialno podjetje le-ta nista dosegla enakega priznavanja v vseh evropskih državah. Kot zanimivost lahko izpostavimo Veliko Britanijo, kjer ima status socialnega podjetnika lahko vsak, ki se ukvarja s socialnim podjetništvom (Rigby, 2015). V nekaterih državah (na primer v Nemčiji in Avstriji) pa ti koncepti niso niti del političnih poslov niti akademskih razprav zunaj zelo ozkega kroga strokovnjakov (Defournay & Nyssens, 2008). V večini držav EU so bili sprejeti posebni okvirji in podporne politike za podpiranje razvoja socialnega podjetništva, kjer, kot zanimivost, socialna podjetja v državah Italije, Belgije, Velike Britanije in Finske lahko veljajo za »znamko« (blagovno znamko), ki jo vse vrste podjetij lahko ob izpolnjenih določenih pogojih vključijo v svoje poslovanje (OECD, MDDSZ, & LEED, 2010, str. 10).

Socialna podjetja se danes pojavljajo v različnih oblikah. Trije najpogostejši tipi socialnih podjetij so: kooperativni model socialnih podjetij (model, v katerem so socialna podjetja urejena s posebnim zakonom kot posebne kooperative (zadruge) s socialnimi cilji – Italija, Portugalska, Španija, Poljska), socialno podjetje kot model socialnih družb (model, ki se naslanja na sicer profitne družbe, ki pa izkazujejo svoj socialni značaj predvsem pri delitvi dobička – Belgija, Finska, Združeno kraljestvo) ter model odprtih formalnih oblik (model, za katerega je značilno, da je pomemben glavni socialni namen, ki ga zasleduje organizacija, ni pa določena obvezna pravna organizacijska oblika – Italija, Portugalska, Španija) (Rejc, 2015). Na ravni EU prevladujejo pravnoorganizacijske oblike društev in zavodov, teh je 70 %, 26 % je zadrug oziroma kooperativ, ostali delež pa predstavljajo združenja in vzajemne družbe. Na področju bančništva, obrti, kmetijstva in trgovine na drobno prevladujejo v večji meri predvsem kooperative oziroma zadruge, medtem ko na področju zavarovalništva prevladujejo vzajemne družbe. Na področjih zdravstva, sociale, izobraževanja, športa, kulture, varstva okolja ter razvojne pomoči pa se socialna podjetja najpogosteje pojavljajo v obliki društev in ustanov (zavodov) (Humar, 2011).

Socialno podjetništvo je danes hitro rastoč sektor, ki je pridobil na pomenu predvsem v obdobju svetovne finančne in gospodarske krize. Po nekaterih podatkih naj bi se v času recesije v Veliki Britaniji prihodek največjih sto socialnih podjetij v enem letu v povprečju povečal za kar 79 %, kar prikazuje tudi indeks rasti stotih največjih socialnih podjetij – indeks NatWest SE100 (Humar, 2011). Socialna podjetja danes aktivno delujejo na širokem področju dejavnosti in na mnogih področjih v vseh državah sveta. V Evropi socialna podjetja najpogosteje delujejo na področju socialnih storitev (otroško varstvo, varstvo na domu), izobraževanja in usposabljanja, na področju okolja, kulture, umetnosti in turizma in tudi na področju obnovljivih virov energije ter pravične trgovine.

V Evropi socialno podjetništvo po podatkih iz raziskave, ki je bila opravljena leta 2007, predstavlja 10 % vseh podjetij in zaposluje več kot 11 milijonov delavcev, kar predstavlja 6 % aktivnega prebivalstva EU (Monzón Campos & Chaves Ávila, 2007, str. 44). Število delovnih mest, ki jih ponujajo socialna podjetja, naj bi po mnenju nekaterih študij in raziskave, ki je bila objavljena leta 2012, naraslo že na 14,5 milijonov, kar predstavlja približno 6,5 % delovno aktivnega prebivalstva v 27 državah članicah EU in približno 7,4 % delovno aktivnega prebivalstva v EU – 15 (Monzón Campos & Chaves Ávila, 2012, str. 46).

Socialna ekonomija trenutno predstavlja enega izmed najhitreje razvijajočih se področij v EU. Po podatkih študije iz leta 2009 je bil delež aktivnega prebivalstva, zaposlenega v socialnem podjetništvu, v svetovnem merilu ocenjen na 9,7 % v Argentini, 9,6 % na Jamajki, 8,1 % v Združenih arabskih emiratih, 6,9 % v Združenih državah Amerike, 6,7 % na Kitajskem ter 5,9 % v Ugandi. Najnižje ocenjeni delež (0,5 %) je bil v Savdski Arabiji in Maleziji. Delež aktivnega prebivalstva, zaposlenega v socialnih podjetjih v Evropi, je bil najvišje ocenjen na Irskem, in sicer na 9,6 %, na Hrvaškem 7,0 %, Finskem 7,5 %, v Veliki Britaniji 5,8 %, Italiji 3,3 %, Nemčiji 2,1 %, v Sloveniji pa je bil delež aktivnega prebivalstva, zaposlenega v socialnih podjetjih, leta 2009 ocenjen na 5,4 %. Najnižji delež na evropski ravni je bil ocenjen v Rusiji, in sicer na 2,1 % ter v Španiji na 1,5 %. V razvitih zahodnih delih Evrope je bilo socialno podjetništvo prvotno namenjeno priseljencem in emigrantskim delavcem. Ti podatki nam povejo, da je eno od štirih ustanovljenih podjetij v Evropi socialno podjetje (Terjesen, Lepoutre, Justo, & Bosma, 2011, str. 7). Socialno podjetništvo, ki predstavlja predvsem obliko udejanjanja idej socialne ekonomije, v mnogih državah sveta predstavlja resno alternativo tržni ekonomiji.

Danes se lahko zgledujemo po uspešnih primerih dobrih praks (Grammen Bank, Kooperativa Mondragon, One World Health, Social Impact bonds, Bank Palmas itd.) tako po svetu kot tudi v Evropi. Študije so pokazale, da so socialna podjetja pogostejše konkurenčnejša in produktivnejša, kot bi pričakovali, in so tako primerljiva s profitno orientiranimi podjetji. Kljub uspešnim svetovnim in evropskim zgodbam o socialnem podjetništvu pa socialno podjetništvo še vedno nima ustreznega podpornega okolja za širši razmah. Podjetja se srečujejo z ovirami, ki posledično omejujejo in upočasnjujejo njihovo rast.

1.3.4 Socialno podjetništvo v Sloveniji

Zametke socialnega podjetništva v Sloveniji najdemo že v 13. in 14. stoletju, ko so se v srednjeveških mestih začele ustanavljati številne organizacije (obrtniški cehi, verske dobrodelne organizacije ter razni skladi). Pomembno vlogo pri razvoju dobrodelnih in socialnih dejavnosti je v naslednjih stoletjih igrala katoliška cerkev. Izmed najpomembnejših prelomnic za razvoj združništva je bila meščanska revolucija, ki se je zgodila leta 1848 in je prinesla svobodo združevanju kot klasično ustavno pravico ter pravne norme, ki so urejale ustanavljanje združenj in drugih oblik združevanja ljudi na podlagi skupnih interesov. Tako kot v drugih evropskih državah je tudi v Sloveniji

zadružno gibanje uspelo povezati načela ekonomske varnosti, družbene svobode in udeležbe v političnem življenju (OECD, MDDSZ, & LEED, 2010, str. 11).

Prvi zakon o zadružništvu, ki ima velik pomen pri uveljavljanju načel, na katerih temelji socialno podjetništvo, je bil sprejet leta 1873. Za pobudnika razvoja zadružništva na slovenskih tleh štejemo Janeza Evangelista Kreka (duhovnik in krščanski socialist), ki je začel z organiziranjem denarnih zadrug – posojilnic, gospodarskih zadrug, obrtnih zadrug, zadrug za blagovni promet, mlekarskih zadrug ipd. in s tem želel pomagati kmetom. Zakon o zadružništvu se je ob koncu 19. stoletja razvil v množično družbeno gibanje, ki je kmetom, delavcem in obrtnikom predstavljal varovalni mehanizem proti naraščajočemu kapitalizmu (OECD, MDDSZ, & LEED, 2010, str. 11). Tudi v Sloveniji je, v obdobju pred drugo svetovno vojno, socialno podjetništvo delovalo v obliki raznih združenj, zadrug, dobrodelnih organizacij, sindikatov, strokovnih organizacij in zvez.

S koncem druge svetovne vojne je prišlo do prekinitve dolgoletne tradicije socialnega podjetništva, česar posledica je bila uvedba socialističnega družbenega sistema, vlogo socialnega podjetništva in vse civilnodružbene funkcije organizacij pa je prevzel javni sektor (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2011, str. 3). V petdesetih letih so tako zadruge z ustavno določeno družbeno lastjo zadružne lastnine izgubile eno najbolj temeljnih značilnosti zadružništva – odprto članstvo in demokratičen nadzor po članih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2013, str. 24). V primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami, kjer so organizacije civilne družbe po propadu prejšnjega režima zabeležile velik razvoj (Zimmer & Priller, 2004), je Slovenija že leta 1974 začela ponovno podpirati razvoj organizacij civilne družbe. Povečanje števila organizacij socialne ekonomije (na primer združenj) je bilo najintenzivnejše v obdobju med letoma 1975 in 1985 in ne v devetdesetih letih po spremembi političnega sistema (Borzaga, Galera, & Nogales, 2008).

Z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991, ko je le-ta postala demokratična država, je bil sprejet nov socialni program z namenom korporativnega prestrukturiranja socialne države. Program se je razvijal postopoma, država ni zmanjševala socialno storitvenih stroškov in tudi ne števila zaposlenih v javnih službah, vendar je skušala ohraniti svojo dominantno vlogo pri preskrbi z javnimi storitvami in dobrinami tudi po spremembi političnega sistema (OECD, MDDSZ, & LEED, 2010, str. 12). Ena temeljnih značilnosti nekdanjega državnosocialističnega sistema blaginje, to je obsežna in decentralizirana mreža javnih servisov, ostaja še vedno ena izmed pomembnih značilnosti tudi sedanjega sistema blaginje. Dobro razvit in obsežen javni sektor je bil v teku potekajočih sprememb v sistemu blaginje obravnavan kot pozitivna značilnost slovenskega sistema blaginje. Značilnosti, ki so tipične tudi za skandinavske države, so se v nasprotju z ostalimi postsocialističnimi državami v Sloveniji ohranile zato, ker v času tranzicije namreč ni prišlo do »vrzeli v državi blaginje«, ki bi lahko spodbudile razvoj civilne družbe (Črnak-Meglič & Rakar, 2010, str. 26). V Sloveniji je sistem socialne varnosti še vedno močno naravnan na pasivne denarne transferje, premalo pa je poudarka na ukrepih aktivne socialne vključenosti. Prevladujoč vzorec odnosov iz socialističnega obdobja se je

nadaljeval, vendar z občutnim zmanjšanjem državnega nadzora nad dejavnostjo organizacij civilne družbe in pri zagotavljanju socialnih storitev. Svojo vlogo civilna družba pridobiva predvsem z zapolnjevanjem vrzeli pri zagotavljanju socialnih storitev (OECD, MDDSZ, & LEED, 2010, str. 12).

Številne študije, priročniki, pilotni in mednarodni projekti ter usposabljanja s področja zadružništva in socialnega podjetništva so v zadnjih dvajsetih letih močno prisotni na slovenskih tleh, a kljub temu še vedno ne dovolj izkoriščeni za razvoj socialnega podjetništva. Omeniti je potrebno tudi sodelovanje Slovenije v projektu mreže Od zibke do zibke (angl. *Cradle to Cradle*), ki bi Sloveniji lahko pomagal oblikovati trajnostno, konkurenčno ter razvojno ambiciozno prakso načrtovanja izdelkov in storitev, pri čemer lahko socialna podjetja prispevajo pomemben del. Pred sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu pa pomemben mejnik v Sloveniji predstavlja tudi sprejetje Uredbe o zelenem javnem naročanju konec leta 2011, ki zavezuje proračunske uporabnike, da pri svojem naročilu upoštevajo tudi okoljski, ne zgolj cenovni vidik, kar se posledično odraža v izboru okolju prijaznejše in z viri gospodarnейše porabe javnih sredstev (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2013, str. 16).

Ovire za sedANJI uspešen razvoj socialne ekonomije v Sloveniji izvirajo že iz prekinjenega razvoja socialne ekonomije v socialističnem času, dolgoletne odsotnosti systemske opore razvoju socialnega podjetništva, nerazumevanja koncepta in načel socialnega podjetništva, kar je posledično vidno v razdrobljenosti socialnih podjetij, njihovi premajhni vidnosti in neustreznem priznavanju ter registraciji le-teh. V zadnjih letih na slovenskih tleh izstopata predvsem dve panogi: ponovna uporaba različnih predmetov (tekstil, pohištvo, gospodinski aparati) ter predelava rastlin in hrane. Vse bolj pa se socialno podjetništvo razvija tudi na področju medgeneracijskega sodelovanja, turizma in trajnostnega razvoja (Žibert, 2015).

Prva sredstva Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS je leta 2009 prejelo devet pilotnih projektov (Kralji ulice, društvo Mozaik, Iz Koša idr.) (Humar, 2011). Žal se v Sloveniji socialnega podjetništva še vedno ne lotevajo velike gospodarske družbe, vendar socialna podjetja delujejo v obliki projektov, ki se pretežno financirajo preko javnih razpisov. Kljub počasnemu razvoju in še vedno veliki neizkoriščenosti potenciala socialnega podjetništva pa se tudi na slovenskih tleh pišejo mnoge zgodbe o uspehu, s pomenom povezovanja, družbene odgovornosti ter ustvarjanja novih delovnih mest.

Leta 2013 je bilo v evidenci socialnih podjetij registriranih 25 podjetij, v času oddaje magistrskega dela (februarja 2016) pa že kar 111 podjetij. Največ socialnih podjetij je registriranih v obliki zavodov ter društev ali zvez društev, teh je 36. V pravnoorganizacijski obliki zadruge je registriranih 18 socialnih podjetij (od tega 4 v obliki zadruge brez odgovornosti in 3 v obliki zadruge z omejeno odgovornostjo), 12 socialnih podjetij je registriranih v obliki družbe z omejeno odgovornostjo ter po eno socialno podjetje v obliki ustanove/fundacije in inštituta (Ministrstvo za gospodarski razvoj in

tehnologijo RS, 2015b). Potrebno je dodati, da omenjena številka ne more biti natančno izmerjena, saj na slovenskih tleh posluje veliko podjetij, ki delujejo po načelih socialnega podjetništva, vendar pa statusa socialnega podjetja po slovenski zakonodaji nimajo ali pa se zaradi ovir in neustreznega podpornega okolja v socialnem podjetništvu niso registrirala kot socialna podjetja.

Tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu je (še vedno) čutiti pomanjkanje pregleda nad celotnim dogajanjem na področju socialnega podjetništva. To lahko potrdimo s pomanjkanjem raziskav in analiz dogajanja ter stanja na področju socialnega podjetništva ter z zelo majhnim deležem celostne akademske obravnave koncepta socialnega podjetništva. Sektor socialne ekonomije je na slovenskih tleh v zadnjih dvajsetih letih uspešno in pozitivno rasel, kar vidimo v velikem porastu števila socialnih podjetij, vendar brez razvoja v strukturi sektorja. Socialno podjetništvo predstavlja velik izziv ter priložnosti za ustvarjanje novih delovnih mest tudi v Sloveniji, vendar pa je delež zaposlenih v socialnem podjetništvu, glede na vse zaposlene, zanemarljiv, zgolj 0,7 % (Slapnik, 2015). Kje so strahovi ter ovire za uspešnejši razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji, pa bomo skušali odgovoriti v naslednjih poglavjih.

1.4 Pravna ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji

Slovenija je področje socialnega podjetništva leta 2011 pravno uredila z uvedbo Zakona o socialnem podjetništvu. Kot zanimivost, Zakon o socialnem podjetništvu je eden izmed redkih sistemskih zakonov, ki je bil v Državnem zboru sprejet s strinjanjem vseh političnih strank. Zakon je bil objavljen v Uradnem listu RS št. 20/2011 in se je pričel uporabljati 1. januarja 2012. Področje socialnega podjetništva je s 1. januarjem 2015 prešlo v pristojnost Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo RS. Prvine socialnega podjetništva so bile do sprejetja Zakona o socialnem podjetništvu zastopane v naslednjih zakonih: Zakonu o društvih, Zakonu o zavodih, Zakonu o zadrugah, Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo, Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov idr. Slovenija je ena izmed držav (poleg Poljske in Italije – ki ima Zakon o socialnem podjetništvu, temveč do sedaj še ni začel delovati) v Evropi, ki ima Zakon o socialnem podjetništvu.

V Zakonu o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP) so jasno opredeljeni cilji, načela in zahteve socialnega podjetništva, področja in dejavnosti delovanja socialnih podjetij, pogoji za zaposlovanje, pogoji za pridobitev statusa socialnega podjetja ter pogoji in omejitve poslovanja socialnih podjetij (Priloga 1). ZSocP ureja načine spremljanja, načrtovanja in spodbujanja razvoja socialnega podjetništva ter obravnava vlogo in pristojnosti občin pri načrtovanju in izvajanju politik socialnega podjetništva. Socialno podjetništvo je na podlagi zakona urejeno tudi v podzakonskih aktih, in sicer v Uredbi o določitvi dejavnosti socialnih podjetij ter v Pravilniku o spremljanju poslovanja socialnih podjetij. Strokovni svet Slovenskega inštituta za revizijo je leta 2011 izdal poseben računovodski standard za socialna podjetja, ki opredeljuje posebnosti glede vodenja računovodstva v socialnih podjetjih in rešitve pri poslovanju socialnih podjetij (Zirnstein & Bratkovič Kregar, 2014, str. 163). Razlogi za izpeljavo

zakona o socialnem podjetništvu, po že uspešnih preteklih projektih, so bili želja po vrnitvi ranljive ciljne skupine ljudi na trg dela, ki bo preko socialnega podjetništva ustvarjala prihodke, ter reševanje socialne in sodobne tržne ekonomske problematike.

V pripravi je novi Zakon o socialnem podjetništvu. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (Priloga 2) uvaja novo definicijo socialnega podjetništva ter omogoča izvajanje socialnega podjetništva na vseh področjih gospodarskih aktivnosti. V novemu Zakonu o socialnem podjetništvu bodo spremembe tudi na področju vrst socialnih podjetij. Spremembe, ki se pripravljajo, odpravljajo tip A in tip B socialnih podjetij. Zakon bo po novem omogočal, da lahko pridobitna gospodarska družba ustanovi socialno podjetje, na katerega prenese del podjetja ali dejavnosti v primeru, ko z ustanovitvijo zagotovi nova delovna mesta za svoje presežne delavce, pri čemer mora tako ustanovljeno socialno podjetje delovati po načelih socialnega podjetništva. Zakon odpravlja nejasnosti glede poročanja in ohranjanja statusa socialnih podjetij ter poenostavlja registracijo socialnih podjetij, evidenca socialnih podjetij pa se po 42. členu vodi na Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. V prvi polovici leta 2016 pa naj bi bila sprejeta tudi dolgoročna Strategija razvoja socialne ekonomije in ekonomske demokracije do leta 2025 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2015a).

1.4.1 Kritike Zakona o socialnem podjetništvu

Slovenija je z Zakonom o socialnem podjetništvu pridobila formalne pogoje za ustanavljanje socialnih podjetij, vendar pa tudi z zakonom socialno podjetništvo v Sloveniji ni zaživel v takšni meri, kot se je pričakovalo, ter ni prineslo zelenih učinkov na ekonomsko sliko Slovenije. Nezadovoljive rezultate nekateri avtorji pripisujejo tudi zasnovi Zakona o socialnem podjetništvu ter njenim pomanjkljivostim.

Najpogostejša kritika, ki jo avtorji očitajo Zakonu o socialnem podjetništvu, je financiranje dejavnosti socialnih podjetij oziroma prevelika odvisnost poslovanja socialnih podjetij od države in državnih subvencij. Socialna podjetja se najpogosteje srečujejo z vprašanjem kje in kako dobiti finančna sredstva za financiranje dejavnosti. Ukrepi, ki omogočajo dostop do virov financiranja naložb namenjenim v socialna podjetja s ciljem njihovega ustanavljanja in poslovanja so se v praksi pokazali kot bolj problematični. Do sedaj še ni bil ustrezno upoštevan konkretni značaj socialnega podjetništva in z njim povezane potrebe pri financiranju rasti socialnih podjetij. Inovativni oziroma alternativni viri financiranja v zadnjem času pri razvoju socialnega podjetništva predstavljajo velik pomen pri zagonu in delovanju socialnega podjetja, medtem ko ukrepi za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialna podjetja za ustanavljanje in poslovanje socialnih podjetij obsegajo predvsem najemanje ugodnejših kreditov, garancij, subvencij iz proračunskih virov, preko skladov za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva kot tudi iz evropskih virov za socialna podjetja. Z dvema razpisoma, ki ju je leta 2009 ter leta 2012 objavilo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, je ministrstvo

zagotovilo sofinanciranje manjšine projektov socialnega podjetništva, kar je seveda spodbudno, vendar pa je razpisov občutno premalo (Zirnstein & Bratkovič Kregar, 2014, str. 168). Podjetje Gostilna dela je bilo del enega prvih pilotnih projektov v Sloveniji, ki je bilo izbrano na razpisu za spodbujanje socialnega podjetništva leta 2010. Podjetje se zaradi težav s financiranjem ni nikoli registriralo kot socialno podjetje, vendar deluje skladno z načeli socialnega podjetništva in izpolnjuje vse kriterije za zaposlovanje ranljivih in težje zaposljivih skupin prebivalstva.

Kot inovativen način pridobivanja sredstev v Sloveniji lahko izpostavimo Zavod Viva in njihov projekt Reinovator, ki je nastal predvsem iz zaznanega problema pomanjkanja partnerskega povezovanja med civilno družbo ter zasebnim sektorjem v Sloveniji. Namen projekta je spodbuditi združevanje družbeno odgovornega gospodarstva z inovativnimi socialnimi podjetji, kar bo velik doprinos za uspešno reševanje izzivov, s katerimi se bo soočala družba v prihodnosti (Zavod Viva – Reinovator, b.l.).

Pomemben vir finančnih sredstev za socialna podjetja so tudi razpisi EU. Problem pri črpanju evropskih sredstev predstavljajo velike administrativne zahteve (natančno poročanje ter slaba fleksibilnost v primeru spremenjenih potreb) ter financiranje z zakasnitvijo (Mesojedec et al., 2013, str. 86). Evropska komisija za socialno podjetništvo je leta 2012 za obdobje šestih let ustanovila tudi mednarodno skupino GECES (fr. *Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social*) za investicije na področju socialnega podjetništva, katere namen je olajšati izvedbo finančnih instrumentov za podporo socialnim podjetjem v okviru Programa za zaposlovanje in socialne inovacije (EaSI) ter usmeritev Evropskega sklada za socialno podjetništvo (EuSEF). Kot poseben ukrep financiranja socialnega podjetništva pa se v tujini pojavljajo tudi socialne banke. Po mnenju avtorjev Hafner in drugih (2013) pa bi tudi občine morale prevzeti večjo vlogo pri spodbujanju socialnih podjetij in zagotavljati financiranje razvoja socialnega podjetništva. Socialna podjetja se tako kot klasična podjetja borijo za obstanek na trgu, dejstvo pa je, da socialna podjetja veliko težje dostopajo do pravih oziroma resnih kapitalskih sredstev, zato je v prihodnje potrebno močno okrepiti finančne ugodnosti ter spodbude za socialna podjetja, da ne bo prišlo do porasta zapiranja socialnih podjetij, ki bodo po izteku subvencij obsojena na propad.

Kritiki izpostavljajo tudi ustanavljanje socialnih podjetij tipa A ali tipa B v skladu z Zakonom o socialnem podjetništvu, ki pa ne dopušča ustavljanja mešanega tipa socialnega podjetja, kar je dopustno v nekaterih drugih državah. Ena izmed sprememb, ki se pripravljajo v Zakonu o socialnem podjetništvu, bo tudi enotna ureditev socialnih podjetij. Postavljajo pa se tudi vprašanja glede skladnosti slovenske ureditve s politikami EU v zvezi z določanjem dejavnosti socialnega podjetja, na primer s Pobudo za socialno podjetništvo. V Pobudi je nazorno predstavljeno območje dejavnosti socialnega podjetništva, omejitev glede dejavnosti poslovanja socialnega podjetja pa ni (Zirnstein & Bratkovič Kregar, 2014, str. 164). Načelo enakopravnosti pri upravljanju socialnega

podjetja po mnenju avtoric Zirnstein & Bratkovič Kregar (2014) predstavlja prav tako kritično zaznavanje na pravno ureditev socialnega podjetništva v Sloveniji. Načelo enakopravnosti je neproblematično in združljivo s koncepti organiziranja ter vodenja zavoda, ustanove, društva ipd. nekoliko manj pa je združljivo z načeli upravljanja gospodarskih družb. Načelo kapitalske udeležbe (večji kot je kapitalski prispevek podjetja, večje so upravljalvske in druge pravice) velja pri upravljanju gospodarskih, zlasti kapitalskih, družb. Pri upravljanju socialnih podjetij pa načelo enakopravnosti (ena oseba en glas) presega načelo kapitalske udeležbe, kar lahko predstavlja oviro pri ustanavljanju ter preoblikovanju gospodarskih družb, zlasti kapitalskih, v socialna podjetja ter pri načinu delitve dobička socialnega podjetja.

Zakon o socialnem podjetništvu je prinesel tudi birokratske ovire, ki predstavljajo velike probleme pri ustanavljanju socialnih podjetij. Že sprejem ter priprava Akta o ustanovitvi socialnega podjetja je za mnoge zelo zahtevna zadeva in ustvari omejujoč, ne pa motivacijski občutek. Z velikimi administrativnimi bremenmi pa se srečujejo tudi pristojni državni organi, predvsem registracijski (pristojna ministrstva, sodni registri ter upravne enote) in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, ki opravlja nadzor nad izpolnjevanjem pogojev za ohranitev statusa socialnega podjetja in doseganjem ciljev socialnega podjetništva.

Čeprav je področje socialnega podjetništva v Sloveniji še relativno sveže, rezultatov oziroma učinkov, ki naj bi jih prinesla pravna ureditev socialnega podjetništva, še ni. Poleg lukenj, ki jih kritiki vidijo v Zakonu o socialnem podjetništvu, pa k neizkoriščanju potenciala, ki ga nudi socialno podjetništvo, prispeva še mnogo drugih dejavnikov, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju.

1.5 Pomanjkljivosti in ovire v socialnem podjetništvu

Socialna podjetja, ki skozi svoje delovanje uresničujejo javni skupni interes in znotraj svojega delovanja oblikujejo inovativne izdelke in storitve ter ustvarjen dobiček vlagajo nazaj v organizacijo, se tako kot ostala podjetja spopadajo z ovirami pri svojem poslovanju.

Poleg že omenjenega zapletenega dostopa do finančnih sredstev za uspešen zagon in tudi nadaljnje poslovanje socialnih podjetij velik problem v Sloveniji in tujini predstavlja tudi nepravilna uporaba in zmeda pri razumevanju ter poznavanju koncepta socialnega podjetništva in drugih izrazov, povezanih s cilji, načeli ter koristmi socialnega podjetništva ter neprimerno podporno okolje (nezadostno povezovanje različnih ukrepov ter spodbud) znotraj katerega bi socialni podjetniki lahko učinkovito sodelovali pri reševanju družbenih problemov in s tem izpopolnili svoje delovanje. Zaviralni dejavniki razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji izhajajo tudi iz pomanjkanja sposobnosti organizacij socialne ekonomije. Slovenijo je nedavna razvrstitev držav EU glede na poznavanje pojmov s

področja socialne ekonomije in socialnega podjetništva uvrstila v skupino držav, kjer je pojem socialne ekonomije zelo slabo poznan in sprejet (Monzón Campos & Chaves Ávila, 2012). To pa tudi potrjuje, da je pojem socialnega podjetništva v širši javnosti prepogosto razumljen kot zaposlovanje oseb s posebnimi potrebami na neinovativnih in proizvodnih delovnih mestih, financiranih s strani države. S tega vidika je potrebno socialnemu podjetništvu tako s strani vlade kot tudi lokalnih skupnosti posvetiti več pozornosti, tudi z vidika statističnega ter analitičnega spremljanja, kajti socialno podjetništvo ne sme biti vrednoteno in sprejeto v družbi kot le del socialne politike države. Socialno podjetništvo mora biti v družbi razumljeno kot produktivni in samovzdržni del gospodarstva, ki je sposobno prenesti negativne gospodarske pretrese ter se prilagoditi lokalnim izzivom s poudarkom na reševanju družbenih problemov.

Za vidne rezultate ter učinke socialnega podjetništva je potrebno tudi močnejše sodelovanje ter povezovanje med institucijami, ki so odgovorne za razvoj socialnega podjetništva na državni in tudi regionalni ravni. Krepitev in izboljšati je potrebno predvsem podporo lokalne skupnosti, kajti brez nje socialna podjetja težko uspejo. Če potrošniki prepoznajo socialna podjetja, jim z nakupom izdelkov ter storitev tako omogočajo razvoj ter uspešno poslovanje. V tem delu je občutno pomanjkanje predvsem aktivnega spodbujanja s strani občin, ki bi prav tako morale prevzeti aktivnejšo vlogo pri razvoju socialnega podjetništva.

Na področju socialnega podjetništva je moč zaznati tudi pomanjkanje izobraževanja ter usmerjanja glede upravljanja poslovanja socialnih podjetij. Aktivnosti, usmerjene v krepitev prepoznavnosti socialnega podjetništva, v informiranje in izobraževanje prebivalstva ter deležnikov, bi pripomogle k ozaveščanju pomena, ki ga ima socialno podjetništvo za trajnostni razvoj, kajti socialno podjetništvo temelji na potrebah in virih lokalnega okolja. Potrebno bi bilo povečati aktivnosti izobraževanja za socialne podjetnike, predvsem z vidika pridobivanja novih znanj in veščin s področja socialne ekonomije (ustanovitve, vodenje in upravljanje socialnih podjetij, financiranje, trženje itd.). Nekateri avtorji pa poudarjajo tudi pomanjkanje izobraževanj s področja dela z osebami iz ranljivih ciljnih skupin, torej potencialnimi zaposlenimi, ter s področja razumevanja potreb te populacije. Kot odgovor na potrebe po izobraževanju se na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo RS že pripravljajo mentorske sheme, ki bodo namenjene izobraževanju in usposabljanju ranljivih skupin ter zaposlenih v socialnih podjetjih z namenom povečanja njihove socialne in poslovne vključenosti (Janičijević, 2015).

Socialnim podjetjem mnogo težav pri ustanovitvi in delovanju povzročajo tudi že omenjene administrativne ovire in pomanjkanje podjetniških spretnosti (usposobljenost managementa v socialnih podjetjih) ter plačevanje visokega davka na dodano vrednost (kar 22 odstotni odbitek) po izteku financiranja. Nekatera socialna podjetja izpostavljajo tudi ovire pri javnih naročilih. Kupci in dobavitelji se žal ne zavedajo, da socialna podjetja ne morejo proizvesti masovne količine enega izdelka, saj so nekatera socialna podjetja

odvisna od dobrin, ki jih nudi narava. Premalo pa je tudi spoštovanja in vrednotenja unikatnih izdelkov, ki jih tržijo socialna podjetja, saj je s strani kupcev edino merilo žal le najnižja cena (Janičijević, 2015).

Raziskava o podpornem okolju za razvoj socialnega podjetništva, ki je bila leta 2013 opravljena med socialnimi podjetji v Sloveniji, je pokazala, da velika večina (80 %) anketirancev ni imela vpeljanih usmeritev/strategij, vezanih na socialna podjetja in razvoj socialnega podjetništva, in pobud/iniciativ/sistemov, ki podpirajo socialno ekonomijo in/ali promovirajo sodelovanje med javnimi organizacijami, gospodarskimi subjekti in socialnimi podjetji (Šentprima, 2013, str. 24). Rezultati so pokazali, da večina anketirancev (78 %) meni, da obstoječi podporni instrumenti, merila in dejavnosti niso primerni in zadostni za razvoj socialne ekonomije in vse vključujočega sodelovanja. Najpogosteje se socialna podjetja pri svojem poslovanju soočajo z ovirami, s katerimi se srečujejo pri dostopanju do finančnih sredstev, pri razpolaganju s časom zaposlenih oziroma prostovoljcev, s previsokimi stroški poslovanja, z neustrezno zakonodajo, pomanjkljivo strokovno podporo ter pomanjkljivim dostopom do strokovnega usposabljanja, in tudi pomanjkljivim tržnim značajem socialnih podjetij (promoviranje ter informiranje). Raziskava je jasno pokazala, da je večina predstavnikov javnega sektorja, nevladnega sektorja in zainteresiranih posameznikov mnenja, da podporno okolje za socialno podjetništvo v Sloveniji ni dovolj poznano, je neustrezno in nezadostno. Obstoječa podpora pri razvoju socialnega podjetništva v Sloveniji ne nudi potrebne količine informacij o socialnem podjetništvu v splošni javnosti, prav tako pa je zelo malo tudi informacij o možnostih pridobivanja sredstev. Za izboljšanje stanja podpornega okolja za razvoj socialnega podjetništva bo potrebna predvsem večja pomoč s strani države, investitorjev ter storitev izobraževanja in svetovanja (poslovanje, finance, marketing) (Šentprima, 2013, str. 24–26).

Strategija razvoja socialnega podjetništva za obdobje 2013–2016 med prioritete strateške razvojne cilje uvršča povečanje prepoznavnosti socialnega podjetništva in vedenje o načelih socialnega podjetništva, nadgradnjo obstoječega podpornega okolja za podjetništvo ter spodbujanje zaposlovanja ranljivih skupin na trgu dela (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2013). Na ravni države bi bilo potrebno zagotoviti ter urediti predvsem ustrezno podporno okolje, ki trenutno ne deluje dovolj dobro. S konstantno podporo bodo socialna podjetja lahko na dolgi rok merila in spremljala učinkovitost svojih dejavnosti.

Dandanes je opazen velik trend porasta inkubatorjev, ki presegajo tudi število socialnih podjetij. Ključnega pomena je, da ukrepi in spodbude za razvoj socialnega podjetništva zaživijo v večji meri in spodbudijo razvoj in ne samo rast socialnih podjetij. Potrebno bo učinkoviteje promovirati koncept socialnega podjetništva širši družbi in ustvariti zavedanje, da socialna podjetja predstavljajo vrednost na trgu, kar trenutno razume le peščica družbe.

1.6 Prihodnost socialnega podjetništva

Socialna podjetja prav zaradi posebnosti v delovanju, kot so stabilna rast, manjša tveganja ter dejstvo, da dobiček, ki ga ustvarijo, večinoma namenijo nazaj v podjetje – bodisi za dejavnosti bodisi za skupnost, lažje preživijo na trgu z dobrim poslovnim modelom, inovativnimi izdelki ter podjetniškimi spretnostmi tudi na daljši rok (Janičijević, 2015). Socialna podjetja spreminjajo poglede na družbene probleme ter prinašajo veliko pozitivnih sprememb po vsem svetu.

Motivi za ustanovitev socialnega podjetja so v vsakem od nas. Dnevno lahko spremljamo in vidimo nove priložnosti ter ideje, da prispevamo k boljšemu življenju soljudi. Socialnega podjetništva se bodo lotevali predvsem tisti, katerim dobiček ni na prvem mestu, ampak jim zadovoljstvo predstavlja skrb za ljudi, občutek dobrote, ki jo nudijo širši skupnosti, ter nudenje oziroma priložnost zaposlitve težje zaposljive populacije. V obliki socialnih podjetij bo mogoče ustanoviti tudi močne multinacionalke z namenom ohranjanja koristi globalizacije za revne ljudi in države. Eden od glavnih ciljev socialnih podjetij bo zgraditi močno gospodarstvo v revnih državah in ščititi njihove nacionalne interese pred plenjenjem podjetij (Yunus, 2009).

Mednarodna organizacija iz Združenega kraljestva British Council je predstavila Vizijo socialnega podjetništva v Evropi do leta 2020 (Slika 6), saj se socialnemu podjetništvu daje vse večji poudarek. V poročilu so predstavili predvsem odzive socialnega podjetništva na vplive dejavnikov, kot so gospodarske razmere, družbeni in okoljski izzivi, politike vlad, investicije itd. Poročilo podaja kar nekaj zanimivih napovedi glede nadaljnjega razvoja socialnega podjetništva. Skoraj vse dobrodelne organizacije in združenja naj bi do leta 2020 delovala znotraj okvirjev socialnega podjetništva, velik del ali pa kar celoto svojega prihodka pa bodo ustvarjali prek tržnih dejavnosti. V prihodnje bo moralo vse več zasebnih podjetij z dejanji pokazati svoje socialne lastnosti in značilnosti, pri čemer bodo tudi uspešnejša od tradicionalnih socialnih podjetij. Mala in srednja podjetja vse pogosteje skušajo najti način, kako si pridobiti zvestobo strank ter tudi nekaj ustvariti za skupnost, v kateri delujejo, da bi pridobila na svoji prepoznavnosti in vlogi. Veliko število zasebnih podjetij naj bi tako z vse večjim poudarkom družbenih vrednot ter investiranjem le majhne količine svojega dobička v družbene namene do leta 2020 ustrezala opisu statusa socialnega podjetja (British Council, 2014).

V prihodnosti se bodo vlade, ustanovitelji ter investitorji umaknili od natančnega opisa socialnih podjetij glede na pravna določila in bodo raje razvrščala organizacije glede na njihovo sposobnost ustvarjanja družbenih koristi. Razprave bodo potekale v smeri kako določiti, meriti in primerjati socialni učinek organizacij in ne kako enotno ter jasno definirati socialno podjetništvo. Meritve socialnega učinka bodo do leta 2020 postale vsakodnevna dejavnost v delovnem procesu med socialnimi podjetji, dobrodelnimi organizacijami in združenji kot tudi v javnem in profitnem sektorju. Številne organizacije

naj bi izdajale letna poročila o svojem vplivu in učinku, ki ga imajo na okolje, gospodarstvo in družbo. Socialna podjetja pa bodo še bolj prisiljena delati trdo, da bodo dokazala svojo družbeno vrednost (British Council, 2014).

S finančnega vidika bo do leta 2020 veliko več socialnih podjetij sposobno maksimirati socialni učinek hkrati pa bodo tudi finančno donosna. Zaradi vedno večjega poudarka na pripravljenost za investicije in poročanja o učinkih bodo socialna podjetja postala profesionalizirana, aktivna pa bodo tudi pri nudenju finančnih storitev. Z odprtjem novih možnosti, ki jih bodo prinesle socialne finance, pa se bodo pojavila tudi nova tveganja, kajti finance bodo privedle organizacije do prevzemanja modelov, ki bodo ustvarjali dodatne družbene ter finančne donose (British Council, 2014).

Na uspešna in inovativna socialna podjetja se bodo vršili pritiski, kajti potrebno bo hitro nadgraditi in razširiti svoje dejavnosti v nacionalnih in celo v mednarodnih merilih. Ti pritiski bodo posledica višje ravni meritve socialnih učinkov, njihovega poročanja ter investiranja vanje. Vse večji bo pomen povezovanja med socialnimi podjetniki z namenom reševanja specifičnih socialnih problemov. Do leta 2020 bo koncept socialnega podjetništva prevzel ključno vlogo pri širjenju demokracije, enakosti in odprtih možnosti za socialno ogrožene v Evropi in svetu. Koncept socialnega podjetništva bo temeljil na spodbujanju sodelovanja in povezovanja znotraj narodov in med njimi na način, kot ga državne vlade niso zmožne. Z evropskimi sredstvi in zakonodajo se bo podprlo mednarodno povezovanje, vse bolj napredna sodobna tehnologija pa bo omogočila bolj učinkovito mednarodno povezovanje. Uspešno mednarodno povezovanje pa bo vodilo v natančno, primerljivo in uporabno poročanje o socialnih učinkih. Aktivneje se bodo socialna podjetja povezovala z organizacijami iz profitnega, javnega in dobrodelnega sektorja, okrepilo pa se bo tudi sodelovanje z izobraževalnim sektorjem (univerzami). Pravni okvirji, finančni instrumenti in podporna infrastruktura bodo na hitrost razvoja socialnega podjetništva lahko vplivali tako pozitivno kot tudi negativno (British Council, 2014).

Stopnja brezposelnosti bo še vedno rasla, največji problem pa bo visoka brezposelnost med mladimi. Za najbolj izključene iz trga dela bodo poskrbela socialna podjetja z ustvarjanjem novih delovnih mest, vse pogosteje pa bodo izkazovala vrednote enakosti med spoloma z uravnoteženim zaposlovanjem na vseh stopnjah organizacije. Pričakuje pa se tudi porast socialnih podjetij, ki bodo reševala probleme na področjih, kot so vodni viri, energetika in podnebne spremembe (British Council, 2014).

Poročilo, ki je nastalo leta 2014 z namenom popisa stanja na področju socialnega podjetništva v 29 evropskih državah (28 državah EU in Švici), med spodbudnimi ugotovitvami in trendi na področju socialnega podjetništva izpostavlja večje zanimanje za socialno podjetništvo. Poročilo napoveduje, da bo socialno podjetništvo povečalo svoje razsežnosti, pridobilo na pomenu ter v prihodnje ustvarjalo nove oblike socialnih podjetij.

Evropska unija in vse institucije si prizadevajo za vzpostavitev okolja, kjer bi bil možen razvoj socialnega podjetništva. V Evropi bo potrebno v prihodnje razviti poenoten sistem (za raziskave in razvoj politik na področju socialnega podjetništva), ki bo omogočal spremljanje področja preko skupnih meril, saj bo le to omogočilo razumeti, kako oblikovati učinkovit sistem za razvoj socialnega podjetništva, ki bo v prihodnosti postalo glavni generator regionalnega ter lokalnega razvoja (European Commission, 2014, str. 14).

Med ključne trende, priložnosti ter izzive socialnega podjetništva poznavalci uvrščajo spodbujanje socialnega podjetništva (predvsem med mladimi), povečano prepoznavnost socialnega podjetništva in njegovega doprinosa družbi. Priložnost predstavlja tudi vse večji delež starejšega prebivalstva, zaradi česar bodo socialna podjetja lahko imela pomembna vlogo pri varstvu, oskrbi in vključevanju starejše populacije na trg dela. Razvoj in uspešno delovanje socialnih podjetij pa bo v prihodnje odvisno tudi od trajnostnega financiranja socialnih podjetij, posodobitve sistema javnega naročanja, od učinkovite rabe in gradnje pravnih, regulativnih in fiskalnih okvirjev socialnega podjetništva ter uspešnega upravljanja in jasne ter celovite strategije socialnih podjetij (European Commission, 2013, str. 90).

Socialna podjetja so tista, ki se bodo tudi v prihodnosti zoperstavila težavam, s katerimi se soočajo pri svojem poslovanju, in bodo tako vedno skušala najti pot kako delovati na način, ki bo čim bolj uspešno reševal družbene probleme. Socialna podjetja obstajajo na trgu zato, da ga ustvarjajo, oblikujejo in nam pokažejo pristop do reševanja družbenih problemov. Številne niše in ideje, ki še niso realizirane, so priložnost za socialna podjetja. Moramo zaupati ter podpreti socialno podjetništvo, predvsem pa spremeniti pogled na socialna podjetja, kajti ona so tista, ki bodo v prihodnosti prinašala spremembe in ustvarjala svet, v katerem bomo vsi imeli enako pravico in možnost za ustvarjanje človeka vrednega življenja.

2 PROCES ZAPOSLOVANJA V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

2.1 Stanje na trgu dela

Ena glavnih institucionalnih značilnosti gospodarstev je trg dela, ki močno vpliva na konkurenčnost in gospodarsko rast v državi ter tudi na blaginjo prebivalcev. Trg dela EU kot tudi Slovenije se v zadnjih desetletjih sooča s številnimi problemi, ki so zaznamovali tako aktivno prebivalstvo kot tudi podjetja. Gospodarska kriza je izničila leta gospodarskega in družbenega napredka in tudi močno poslabšala razmere na trgu dela. Posledice neučinkovitega delovanja institucij na trgu dela se kažejo v visoki stopnji brezposelnosti posameznih skupin iskalcev zaposlitve, zlasti starejših z nizko stopnjo izobrazbe ter mladih, ki se srečujejo s problemom prvega vstopa na trg dela. Dolgotrajna brezposelnost se v državah EU še vedno povečuje, tveganje revščine ali socialne izključenosti pa je v letu 2014 prizadelo kar 24,4 % vseh prebivalcev EU.

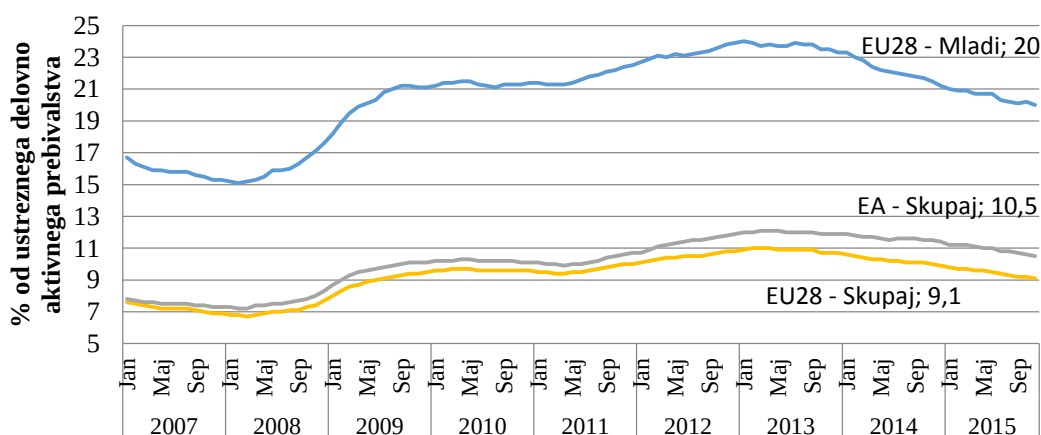
Postopno okrevanje trga dela ter socialne situacije v državah EU prvič po letu 2011 kažejo pozitivni kazalci rasti bruto domačega proizvoda, razpoložljivega dohodka gospodinjstev ter zaposlovanja, kar je rezultat krepitve gospodarske aktivnosti. Pozitivne spremembe z vidika stopnje zaposlenosti je bilo prvič mogoče zaznati, skoraj v vseh državah članicah EU, konec leta 2013. Stopnja zaposlenosti se po podatkih prve četrtine leta 2015 pozitivno povečuje v vseh državah članicah EU in je višja v primerjavi z letom 2014, kljub temu pa ostaja stopnja zaposlenosti še vedno nizka v primerjavi s pred kriznim letom 2008. Stopnja zaposlenosti se je v prvi četrtini leta 2015 povečala v 24 državah EU, v 4 državah članicah EU pa je stagnirala. Največje porasti stopnje zaposlenosti so bile zabeležene v Estoniji (3,6 %), na Madžarskem (3,4 %), v Španiji (2,9 %) in na Malti (2,7 %), stagnacija (0,0 %) pa je bila zabeležena v Franciji, na Cipru, v Latviji in na Finskem. Kljub pozitivni sliki zaposlovanja v večini držav EU pa stopnja zaposlenosti v 17 državah članicah EU ostaja pod stopnjo, zabeleženo pred kriznim letom 2008, kjer izstopajo predvsem države Španija, Ciper in Grčija. Stopnja zaposlenosti se je v primerjavi z letom 2014 v prvi četrtini leta 2015 izboljšala za vse starostne skupine. Pozitivne spremembe na trgu EU se v prvi četrtini leta 2015 kažejo tudi v ustvarjanju delovnih mest v industriji, gradbeništvu, zlasti je rast napredovala na področju storitev. V istem obdobju pa je zaposlenost upadla na področju kmetijstva, nepremičnin ter finančnega in zavarovalniškega sektorja. Kakovost delovnih mest je, žal, še vedno vznemirjajoče, saj je povečanje zaposlenosti v veliki meri posledica začasnih zaposlitev ali zaposlitev s krajšim delovnim časom (European Commission, 2015).

Stopnja brezposelnosti (9 % december 2015) se počasi odmika od rekordno visoke vrednosti, zabeležene leta 2013 (10,9 % januar 2013) (Slika 4). Velike razlike v stopnjah brezposelnosti se še vedno pojavljajo med državami EU. V prvi četrtini leta 2015 se je stopnja brezposelnosti zmanjšala ali pa je ostala stabilna v 23 državah članicah EU, medtem ko se je povečala v 5 državah (Finska, Belgija, Avstrija, Romunija in Francija). Najnižje stopnje brezposelnosti so bile avgusta 2015 zabeležene v Nemčiji (4,5 %), na Češkem (5,0 %) in Malti (5,1 %), najvišje pa v Grčiji (25,2 %) in Španiji (22,2 %). Izboljšanje in počasno okrevanje dolgotrajne brezposelnosti v EU je mogoče zaznati v prvi četrtini leta 2015, ko se je stopnja dolgotrajne brezposelnosti zmanjšala za 0,3 odstotne točke v primerjavi z istim obdobjem leta 2014. Skrb vzbujajoče je, da dolgotrajna brezposelnost še naprej narašča v državah z najvišjimi stopnjami brezposelnosti, in sicer na Cipru, v Italiji in Grčiji, ki ima še vedno najvišji delež dolgotrajne brezposelnosti (75,4 % celotne brezposelnosti) (European Commission, 2015).

Stopnja delovne aktivnosti prebivalcev med 15 in 64 letom se je v prvi četrtini leta 2015 povečala za 0,4 odstotne točke v primerjavi z zadnjo četrtino leta 2014. Spremembe stopnje delovne aktivnosti so bile pozitivne v večini držav EU, največje premike v pozitivno smer pa je bilo v prvi četrtini leta 2015 zaznati na Hrvaškem, Madžarskem (za več kot 2 odstotne točke) in na Malti (za več kot 6 odstotnih točk v primerjavi z letom 2008). Največji upad delovno aktivnega prebivalstva v primerjavi z začetkom kriznega

obdobja v letu 2008 pa je bil zabeležen na Danskem in Irskem (2,4 odstotne točke). Težavno ostaja stanje trga dela predvsem za mlade, saj je stopnja brezposelnosti v tej starostni skupini v septembru 2015 znašala 20,1 %, zaposlenost pa se je od leta 2013 povečevala predvsem med starejšimi delavci (55–64 let). V zadnjih letih so se razlike med spoloma v EU zmanjšale, vendar pa podatki iz leta 2015 kažejo, da se brezposelnost pri ženskah zmanjšuje počasneje kot pri moških. Tako mladi kot ženske vseh starostnih skupin so najpogosteje neprostovoljno zaposleni s krajšim delovnim časom oziroma podzaposleni, kar zmanjšuje motivacijo za iskanje zaposlitve ter upanje, da bodo sploh našli zaposlitev (European Commission, 2015).

Slika 4 : Stopnja brezposelnosti (skupaj ter mladi) v Evropski uniji in Evro območju



Vir: Evropska Komisija, *Periodična analiza stanja na trgu dela Evropske unije – zadnje posodobitve*, 2015.

Gospodarska in demografska gibanja so močno zaznamovala dogajanje tudi na trgu dela v Sloveniji. Slovenija je v letu 2014 prvič zabeležila pozitivne gospodarske premike, ki so presegli predhodna pričakovanja. Kriza, ki je močno posegla v zmanjšanje gospodarske aktivnosti in precejšnje poslabšanje materialne blaginje prebivalstva kot posledica nakopičenih strukturnih slabosti, je Slovenijo zaznamovala izraziteje kot v povprečju ostale države članice EU. Napredki pri reformah, bančnem sistemu, prestrukturiranju in privatizaciji podjetij so v letu 2014 skupaj s krepitvijo gospodarstva v mednarodnem okolju, državnimi naložbami ter izboljšanjem konkurenčnosti pripomogli, da si je slovensko gospodarstvo opomoglo (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2015a).

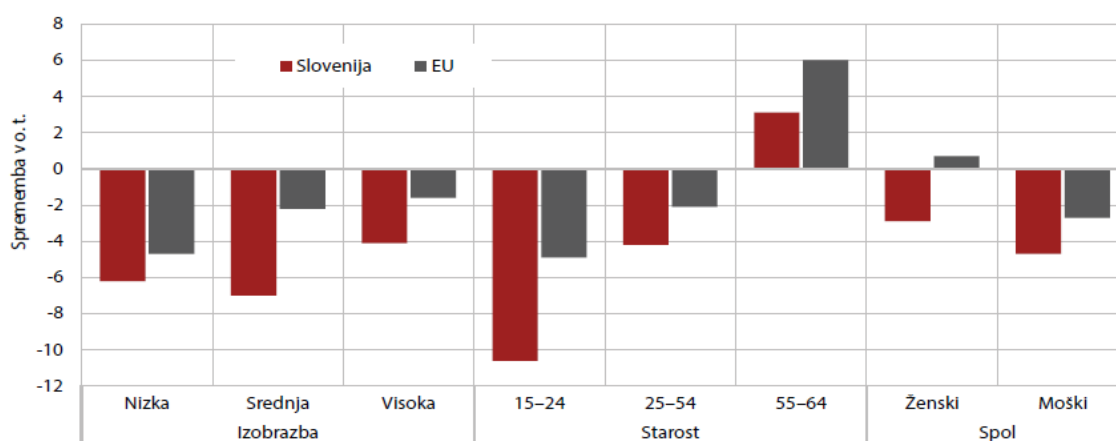
Po napovedih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) se pozitivni trendi v gospodarstvu nadaljujejo, v prihodnjih dveh letih pa se bo nadaljevalo tudi okrevanje na trgu dela. Na gibanje zaposlenosti pa bodo, poleg gospodarske rasti, vplivali tudi demografski dejavniki (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2015b). Ob tem je potrebno izpostaviti, da demografski trendi v Sloveniji niso ugodni, rodnost se zmanjšuje že več desetletij, kar posledično prinaša zmanjševanje deleža mladih v prebivalstvu, med državami EU pa naj bi

Slovenija v prihodnosti izstopala predvsem v visokem povečanju izdatkov, povezanih s staranjem prebivalstva.

Kljub spremembam, ki so bile sprejete z namenom urejanja trga dela, velik problem predstavlja, žal, še vedno nizka stopnja delovne aktivnosti za vse starostne skupine. Ob okrepanju gospodarstva v letu 2014 se je število delovno aktivnih prvič povečalo od začetka krize, vendar pa ostaja še precej nizko v primerjavi z letom 2008 (glej Sliko 5). Povišala se je tudi stopnja delovne aktivnosti nizko izobraženih, katerih največji padec je bil v obdobju 2008–2013. Stopnja delovne aktivnosti visoko izobraženih se je, podobno kot v drugih državah EU, v omenjenem obdobju najmanj znižala. Vzrok za to je bil majhen padec aktivnosti v dejavnostih, ki zaposlujejo visoko izobraženo delovno silo, in zaposlovanja v dejavnostih javnih storitev v Sloveniji.

Kriza na trgu dela pa je nadpovprečno prizadela mlade. V obdobju 2008–2014 se je stopnja delovne aktivnosti mladih (15–24 let) najbolj znižala, stopnja brezposelnosti pa povišala. Poslabšanje položaja mladih pa je bilo bistveno večje kakor v povprečju EU. Posledici visoke brezposelnosti mladih sta močna segmentacija trga dela glede na tip zaposlitve in visoka izpostavljenosti mladih začasnim oblikam dela (delo za določen čas ter študentsko delo), ki jim podjetja niso podaljševala dela zaradi neugodnih gospodarskih razmer. Vedno bolj je otežen tudi prehod mladih iz izobraževanja na trg dela, na poslabšanje položaja mladih pa je vplivala tudi majhna prilagojenost izobraževanja potrebam trga dela ter neustrezna sestava diplomantov terciarnega izobraževanja (UMAR, 2015a).

Slika 5: Sprememba stopnje delovne aktivnosti po različnih skupinah prebivalstva med Q2 2008 in Q2 2014



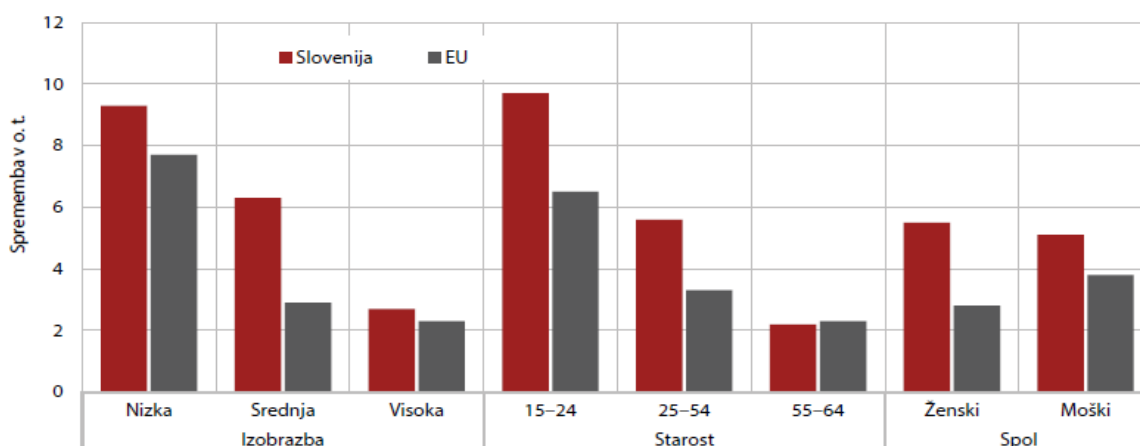
Vir: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize, *Poročilo o razvoju 2015*, 2015, str. 133.

Sprejetje zakonskih sprememb za izboljšanje delovanja trga dela v letu 2013, katerih namen je bil zmanjšati togost delovne zakonodaje ter povečati prožnosti trga dela, je prineslo pozitivne rezultate na stopnjo realokacije brezposelnih ter na število novo sklenjenih pogodb, ki sta se povišali. Sprejete spremembe so delovale tudi na povečanje

števila in deleža zaposlitev za nedoločen čas. V letu 2014 pa je bilo moč zaznati zmanjšanje zaposlitev za nedoločen čas in povečanje števila pogodb oziroma novih zaposlitev za določen čas.

V letu 2014 se je brezposelnost kot posledica okrevanja gospodarske aktivnosti in izboljšanja zaposlitvenih možnosti znižala, vendar pa ostaja še vedno zelo visoka (kar dvakrat višja) v primerjavi s pred kriznim letom 2008. Slovenska stopnja brezposelnosti se je do drugega četrtertletja 2014 kljub nižji ravni v letu 2008 močno približala evropskemu povprečju, število zaposlenih pa se je povečalo v večini dejavnosti zasebnega sektorja. Stopnja brezposelnosti se je v začetku krize močno povišala med moškimi, vendar pa je v letu 2012 stopnja brezposelnosti žensk presegla stopnjo moških. Med registriranimi brezposelnimi je tako vse več žensk, starejših od 50 let, ter dolgotrajno brezposelnih. Med nizko izobraženimi in mladimi se je stopnja brezposelnosti najbolj znižala, kot posledica povečanega zaposlovanja prek agencij za posredovanje delovne sile (glej Sliko 6) (UMAR, 2015a).

Slika 6: Sprememba stopnje brezposelnosti po različnih skupinah prebivalstva med Q2 2008 in Q2 2014



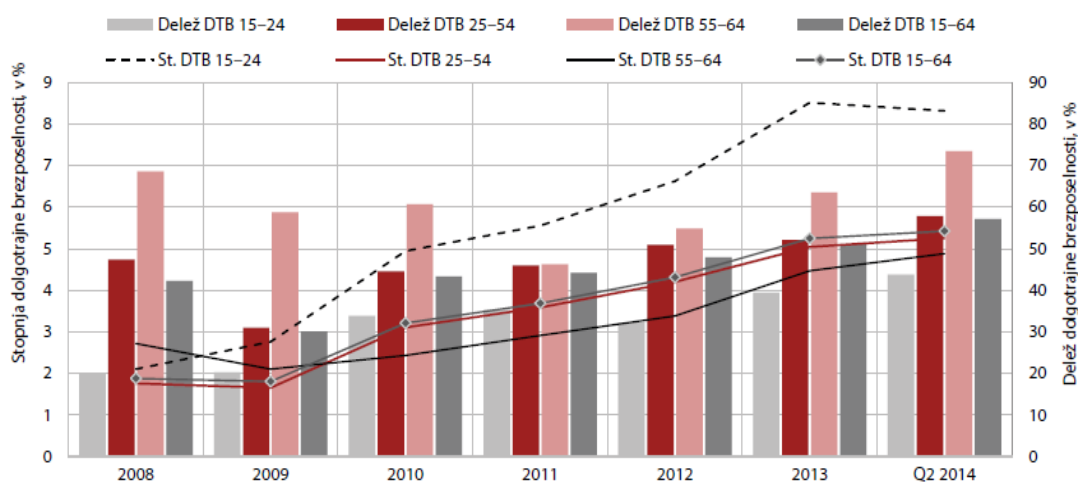
Vir: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize, *Poročilo o razvoju 2015*, 2015, str. 134.

V letu 2014 se je naraščanje stopnje dolgotrajne brezposelnosti umirilo. V obdobju 2009–2014 se je stopnja dolgotrajne brezposelnosti povečala kar za trikrat, med mladimi pa za več kot štirikrat, kar je posledica dlje časa trajajoče visoke brezposelnosti (več kot eno leto) ter nizkega povpraševanja po delovni sili. Pred krizo je bila stopnja dolgotrajne brezposelnosti nižja med moškimi kot med ženskami, vendar se je v času krize povišala predvsem med moškimi, najbolj pa se je dotaknila mladih. Po drugi strani pa je delež dolgotrajno brezposelnih starejših največji, kar nam pove, da kljub razmeroma nizki stopnji brezposelnosti starejših, le-ti v brezposelnosti tudi dolgo ostanejo (Slika 7).

Med krizo se je močno povišal tudi delež dolgotrajne brezposelnosti v skupni brezposelnosti. V drugem četrtertletju 2014 se je v primerjavi z letom 2009, ko je bil delež še

pod povprečjem EU, le-ta skoraj podvojil, pri čemer je bila vsaka druga brezposelna oseba brez zaposlitve več kot eno leto. Kot glavne razloge za močno povišanje dolgotrajne brezposelnosti v Sloveniji in s tem preseganje evropskega povprečja UMAR navaja nadpovprečno zmanjšanje zaposlenosti (glede na EU), razmeroma visoko rast brezposelnosti in razmeroma nizka sredstva, ki so namenjena aktivni politiki zaposlovanja, s katero dolgotrajno brezposelni ohranjajo stik s trgom (UMAR, 2015a).

Slika 7: Stopnja dolgotrajne brezposelnosti in delež dolgotrajne brezposelnosti (v celotni brezposelnosti) po starostnih skupinah v Sloveniji



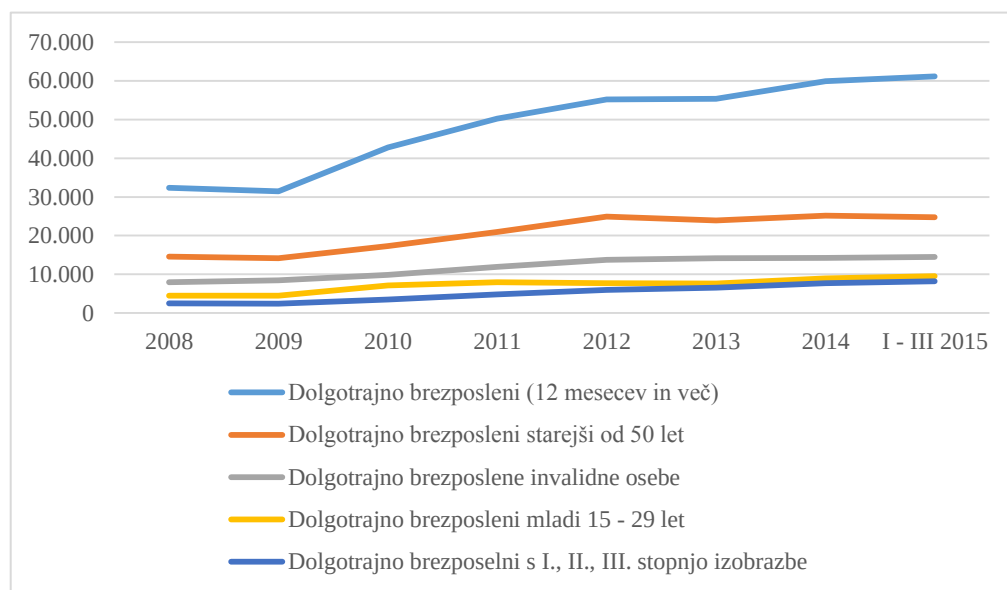
Vir: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize, *Poročilo o razvoju 2015*, 2015, str. 135.

Nadaljnje okrevanje slovenskega gospodarstva bo prineslo pozitivne učinke tudi na trg dela. Rast zaposlenosti se bo krepila, vendar počasneje. Povečano zaposlovanje ter okrevanje gospodarske aktivnosti bosta posledično vplivala tudi na znižanje števila registriranih brezposelnih v obdobju 2015–2017. Še naprej se bodo podjetja posluževala spremenljivih oblik zaposlovanja, kar se bo odražalo predvsem v relativno visokem številu zaposlenih preko agencij za posredovanje dela. Demografska gibanja bodo v prihodnjih dveh letih močno vplivala na upočasnitev rasti zaposlenosti, saj se bo pospešilo zmanjšanje števila delovno sposobnega prebivalstva (20–64 let) zaradi hitrejšega povečanja števila starejših prebivalcev, projekcije pa prikazujejo, da bodo generacije, ki bodo vstopale na trg dela, manjše (UMAR, 2015b).

Na Sliki 8 so povzete ciljne skupine dolgotrajno brezposelnih oseb v Sloveniji, ki predstavljajo potencial za socialno podjetništvo. Ena ključnih težav na trgu dela v EU in tudi Sloveniji je naraščanje števila dolgotrajno brezposelnih, saj ima naraščanje te skupine brezposelnosti negativne posledice (socialne in ekonomske) za posameznika in celotno družbo. Dolgotrajno brezposelni imajo tako zaradi dejavnikov, kot so motivacija, zdravstvene težave, kompetence itd. manjše možnosti za zaposlitev. Število dolgotrajno brezposelnih, starih 50 let ali več, narašča že vse od pred kriznega obdobja. Delodajalci se zaposlovanju starejših izogibajo zaradi mnenja o njihovi nižji fleksibilnosti, manjši

motivaciji za delo, manjši pripravljenosti za nova znanja, predvsem pa zaradi previsokih stroškov, povezanih z zaposlovanjem te generacije. V primeru dolgotrajne brezposelnosti so starejši v še posebej nezavidljivem položaju, saj se jih na eni strani izogibajo delodajalci, na drugi strani pa njihove veščine in kompetence ne sledijo hitrim spremembam na trgu dela. Z velikimi težavami se srečujejo tudi dolgotrajno brezposelne invalidne osebe. Zaradi neenakosti, ki so ji izpostavljeni na trgu dela, veljajo za posebej ranljivo skupino na trgu dela, saj čim oseba pridobi formalno oznako invalidnosti, se ji možnosti za zaposlitev močno zmanjšajo. V zadnjem obdobju pa je zaznati tudi porast števila dolgotrajno brezposelnih mladih, saj brezposelnost mladih še vedno ostaja visoka, vendar se kažejo znaki izboljšanja. V zadnjih letih se povečuje tudi brezposelnost terciarno izobraženih oseb, saj so razmere na trgu povzročile, da se bolj kot sama izobrazba cenijo izkušnje in pridobljena neformalna znanja. Dolgotrajni brezposelnosti niso več izpostavljeni samo nižje izobraženi (osebe z osnovno šolo ali manj), temveč ta delež strmo narašča tudi med osebami z visoko izobrazbo (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2015).

Slika 8: Število dolgotrajno brezposelnih iz ranljivih ciljnih skupin v Sloveniji



Z vidika Slovenije, za katero velja precej rigiden trg dela, se je potrebno osredotočiti predvsem na znižanje dolgoročne brezposelnosti, izboljšanje pogojev za zaposlovanje mladih, zmanjšanje segmentacije na trgu dela (razčlenitev trga na različne skupine) ter na zvišanje stopnje delovne aktivnosti starejših. Napredek Slovenije v letu 2014 Evropska komisija ocenjuje pozitivno, predvsem z vidika ukrepanja na področju mladih in izvajanja izvedbenega načrta Jamstvo za mlade. Problema, s katerima se bo potrebno v prihodnosti še bolj učinkovito soočiti, sta še vedno dolgotrajna brezposelnost ter udeležba starejših in nižje izobraženih delavcev na trgu dela. Dogajanje na trgu dela je dvosmerno, kajti ko se razmere na trgu dela začnejo izboljševati, se po drugi strani začnejo krepiti strukturni problemi brezposelnosti, torej povečanje deleža tistih skupin brezposelnih, ki se težje

zaposlijo. Da bi se v prihodnje lahko uspešno soočali z izzivi, ki jih bo prinašal trg dela, se morajo države članice EU predvsem osredotočiti na ustvarjanje delovnih mest ter se zavzeti za odpravo socialne izključenosti, predvsem z aktivnimi politikami trga dela, večjimi socialnimi naložbami ter ustvarjanjem realnih možnosti tako za mlade kot dolgotrajno brezposelne.

2.2 Aktivna politika zaposlovanja

Aktivno politiko zaposlovanja (v nadaljevanju APZ) Zakon o urejanju trga dela (Ur. l. RS, št. 80/2010, 40/2012 – ZUJF, 21/2013, 63/2013, 100/2013, 32/2014 – ZPDZC – 1 in 47/2015 – ZZSDT, v nadaljevanju ZUTD) opredeljuje kot niz ukrepov in programov na trgu dela, ki so namenjeni povečanju zaposlenosti in zmanjševanju brezposelnosti, večji zaposljivosti oseb na trgu dela, povečanju konkurenčnosti ter prožnosti delodajalcev. Po mnenju avtorja Janoski (1996; v Svetlik, Glazer, Kajzer, & Trbanc, 2002, str. 174) je aktivna politika zaposlovanja nabor programov ter ukrepov, s katerimi država neposredno in selektivno posega na trg delovne sile, da bi med delovno aktivne (zaposlene in samozaposlene) vključila in/ali v tem statusu zadržala čim več delovno sposobnega prebivalstva ter tako preprečila in/ali zmanjšala brezposelnost. Vključuje programe zaposlovanja, usposabljanja ter ustvarjanja delovnih mest (Janoski, 1996; v Svetlik, Glazer, Kajzer, & Trbanc, 2002, str. 174). Aktivno politiko zaposlovanja je potrebno ločevati od pasivne politike zaposlovanja, katere cilj ni neposredno poseganje na trg delovne sile, ampak predvsem omiljevanje posledic njegovega delovanja. Osnovni namen in cilj APZ je zagotavljanje ekonomske aktivnosti in zaposljivosti čim širšemu krogu posameznikov, in ne lajšanje neugodnega socialnoekonomskega položaja, socialne marginalizacije, socialne izključenosti in drugih socialnih problemov z uporabo drugih sredstev. APZ se je začela uveljavljati v praksi z naraščanjem strukturne brezposelnosti, kot splošna veljavna politika zaposlovanja pa je bila sprejeta v devetdesetih letih (Svetlik, Glazer, Kajzer, & Trbanc, 2002, str. 174).

S sprejetjem ZUTD leta 2010 so bili urejeni ukrepi države, ki zagotavljajo izvajanje storitev in ukrepov APZ, izvajalci ukrepov, financiranje ter pogoji in postopki za pridobitev posamezne pravice. V 29. členu ZUTD so zakonsko urejeni ukrepi APZ, ki so:

- ukrep 1: Usposabljanje in izobraževanje,
- ukrep 2: Nadomeščanje na delovnem mestu in delitev delovnega mesta,
- ukrep 3: Spodbude za zaposlovanje,
- ukrep 4: Kreiranje delovnih mest ter
- ukrep 5: Spodbujanje samozaposlovanja.

Poleg zakonsko urejenih ukrepov podlago za njihovo uspešno izvajanje predstavljajo tudi Smernice za izvajanje ukrepov APZ, Načrt za izvajanje ukrepov ter Katalog ukrepov, ki jih pripravi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS in potrdi Vlada Republike Slovenije. Ukrepi APZ so namenjeni brezposelnim osebam, drugim

iskalcem zaposlitve, iskalcem zaposlitve, katerih zaposlitev je ogrožena, ranljivim skupinam brezposelnih na trgu dela in tudi zaposlenim ter delodajalcem (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2015). Izvajanje ukrepov APZ je v zadnjem času zaradi gospodarske krize, ki je močno vplivala tudi na zaposlenost, predvsem usmerjeno k hitrejši aktivaciji brezposelnih, s poudarkom na mladih ter starejših, odpravi strukturnih neskladij na trgu dela na področju potrebnih znanj in veščin za zasedanje razpoložljivih delovnih mest, izboljšanju konkurenčnosti gospodarstva z vlaganjem v zaposlene ter delovne in socialne vključenosti ranljivih skupin na trgu dela in dolgotrajno brezposelnih.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na spodbude za zaposlovanje, ki se izvajajo v okviru tretjega ukrepa APZ, ter na ukrep kreiranja delovnih mest, ki se izvaja v okviru četrtega ukrepa APZ. Spodbude za zaposlovanje so namenjene predvsem povečanju zaposlitvenih možnosti ranljivih skupin brezposelnih oseb. V spodbude za zaposlovanje pa se poleg ranljive skupine brezposelnih oseb vključujejo tudi iskalci zaposlitve, katerih zaposlitev je ogrožena. V okviru ukrepa se izvajajo subvencije za zaposlitev z namenom spodbujanja zaposlovanja težje zaposljivih oseb (z uspešnim programi, kot so Prvi izziv, Spodbujanje pripravništev, Zaposli me, Delovni preizkus za mlade, Iz faksa takoj praksa, Zaposlitveni izziv itd.) ter subvencije za zaposlitev – povračilo dela plače z namenom povračila prispevkov delodajalcu (Povračilo prispevkov na podlagi Zakona o razvojni podpori Pomurski regiji, Povračilo prispevkov delodajalcem na območjih z visoko brezposelnostjo). Če delodajalec zaposli brezposelno osebo, ki je vključena v ta ukrep, je tako upravičen do določenih denarnih sredstev (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2015).

Ukrep kreiranja delovnih mest je namenjen spodbujanju tako delovne kot tudi socialne vključenosti, izboljšanju usposobljenosti ter izboljšanju delovnih veščin brezposelnih oseb, predvsem brezposelnih oseb ranljive skupine. Ukrep se izvaja kot subvencioniranje začasnih zaposlitev, povezan pa je lahko tudi z usposabljanjem. Izvaja se zlasti pri neprofitnih delodajalcih ali v javnem sektorju. V okviru ukrepa se izvajajo programi spodbujanja delovne in socialne vključenosti preko izvajanja javnih del (Javna dela za pomoč pri obvladovanju migracijskih tokov, Javna dela za pomoč v primeru elementarnih nesreč, Delovna vključenost starejših oseb idr.) ter programi spodbujanja socialnega podjetništva preko javnih razpisov za spodbujanje enakih možnosti in socialne vključenosti na trgu dela. V letu 2014 so bili uspešno zaključeni vsi projekti v okviru javnega razpisa, kar pomeni, da so v letu 2015 bila predvidena le še izplačila sredstev ne pa tudi novi razpisi za spodbujanje socialnega podjetništva (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, 2015). Letno poročilo o izvajanju ukrepov države na trgu dela za leto 2014 navaja, da je začetek izvajanja programov, financiranih iz sredstev novega finančnega obdobja 2014–2020 odvisen od vzpostavitve sistema črpanja sredstev kohezijske politike za obdobje 2014–2020, kjer pa je veliko pozornosti namenjene ravno spodbujanju socialnega podjetništva (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS & Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2015). Ob tem pa je

potrebno dodati, da je učinkovitost posameznih ukrepov v Sloveniji odvisna tudi od uspešnejšega črpanja evropskih sredstev, kot je le-to bilo do sedaj.

Strategijo Evropa 2020 je leta 2010 sprejela Evropska komisija z namenom premostitve gospodarske krize, rasti gospodarstva na podlagi znanja, gospodarske izrabe virov ter visoke stopnje zaposlenosti aktivnega prebivalstva. Okvir za izvajanje nacionalnih politik trg dela je Evropska strategija zaposlovanja, ki je sestavni del strategije Evropa 2020. Strategija Evropa 2020 vsebuje vizijo socialnega tržnega gospodarstva Evrope za 21. stoletje, ki v ospredje postavlja medsebojno povezane prvine pametne, trajnostne ter vključujoče rasti. Omenjena strategija kot enotne cilje EU do leta 2020 z vidika zaposlovanja in brezposelnosti izpostavlja, da mora 75 % prebivalstva v starosti od 20 do 64 let do leta 2020 imeti zaposlitev, EU mora pomagati iz revščine in socialne izključenosti vsaj 20 milijonom ljudi ter vsaj 40 % mladih mora uspešno zaključiti terciarno izobraževanje. Poleg ciljev je Komisija predlagala tudi sedem pobud, s katerimi želi spodbuditi napredek na vsakem od prednostnih področij. Ena izmed vodilnih sedmih pobud je tudi Evropska platforma za boj proti revščini in socialni izključenosti. Cilj pobude je zagotoviti socialne in teritorialne kohezije, tako da bodo imeli korist od rasti in novih delovnih mest vsi ljudje ter da bodo lahko dostojno živeli ter se aktivno vključevali v družbo tudi tisti ljudje, ki se spopadajo z revščino in socialno izključenostjo (Evropska Komisija, 2010).

Leto 2015 predstavlja prvo polovico oziroma sredino izvajanja strategije Evropa 2020. Poročilo Evropske Komisije in Sveta EU o zaposlovanju ob začetku Evropskega semestra 2015 navaja, da bi bil potreben velik preobrat, da bi bilo mogoče uresničiti krovni cilj strategije Evropa 2020, saj se stopnja zaposlenosti EU še naprej kaže kot negativni trend, prav tako sta se stopnja tveganja revščine in stopnja socialne izključenosti znatno povečali, razlike med državami članicami pa so vedno večje (Evropska Komisija, 2014).

2.3 Proces zaposlovanja

Zaposleni predstavljajo pomemben element za obstoj in delovanje vsake organizacije. Zagnanost, ustvarjalnost, razpoloženje in veščine, zmožnosti ter znanje zaposlenih določajo učinkovitost in uspešnost vsake organizacije (Ivanuš-Bezjak, 2006, str. 63).

Procesi planiranja, pridobivanja ter usposabljanja ljudi so sestavni del zaposlovanja, s katerimi organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Z omenjenimi dejavnostmi pa management človeških virov tudi uravnava odnose organizacije s trgom delovne sile (Svetlik & Zupan, 2009, str. 287). Beseda zaposlovanje ima dva pomena: zaposlovanje v širšem smislu in zaposlovanje v ožjem smislu. Zaposlovanje v širšem pomenu besede simbolizira verigo dejavnosti od načrtovanja do ravnanja z že zaposlenimi delavci, zaposlovanje v ožjem smislu pa simbolizira samo en del zaposlovanja v širšem smislu, torej predstavlja tiste aktivnosti, ki so potrebne za pridobitev novega delavca (Lipičnik, 1998, str. 91).

Proces zaposlovanja je sestavljen iz različnih faz. Postopek zaposlovanja se prične z načrtovanjem človeških zmožnosti ali ljudi, če je organizacija tako usmerjena. Organizacija skuša v tem procesu na osnovi različnih postopkov določiti koliko ljudi, kakšne ljudi potrebuje, ugotoviti pa mora tudi, kdaj potrebuje novo delovno silo. Naslednja faza procesa zaposlovanja je privabljanje (rekrutacija) kadrov. Organizacija v fazi privabljanja pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in tako izkažejo svojo pripravljenost za sodelovanje z organizacijo. Velik nabor števila kandidatov od vsake organizacije nato zahteva, da izbere tiste kandidate, ki so za delo najprimernejši. Izbirni postopek predstavlja dvosmerni proces, v katerem organizacija izbira nove kandidate, kandidati za zaposlitev pa organizacijo. Potek izbirnega postopka je odvisen tudi od vrste delavcev, ki jih organizacija išče, števila in ustreznosti kandidatov ter usposobljenosti kadrovske in vodilnih delavcev. Med najpogostejše uporabljene metode v procesu izbiranja novih delavcev sodijo pisne prijave (življenjepis, biografija), dokazila (o formalni izobrazbi, nekaznovanosti itd.) in priporočila, obrazci za prijavo, testi (psihometrični, osebnostni testi in vzorci dela), intervjuji (strukturirani, nestrukturirani, individualni, skupinski, panelni, kombinirani, zaporedni ali problemski) in zdravniški pregledi. Vse bolj pa pridobivajo na pomenu ocenjevalni centri, ki so najzanesljivejša ter najzahtevnejša metoda izbire (Svetlik & Zupan, 2009, str. 331).

Po opravljeni selekciji kadrov organizacija s pomočjo pregleda vseh pridobljenih informacij na vseh stopnjah izbirnega postopka zaposli kandidate, ki ustrezajo njenim zahtevam ter z njimi sklene pogodbo o zaposlitvi. Proces orientacije ali uvajanja v delo novih sodelavcev se prične, ko delavci zasedejo svoja delovna mesta. Proces uvajanja mora potekati po posebnem programu z namenom, da delavec čim hitreje sprejme organizacijo in organizacija njega (Svetlik & Zupan, 2009, str. 332). V procesu orientacije ali uvajanja v delo organizacije seznanijo svoje nove delavce z njihovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo, varstvom pri delu ter jim predstavijo, kaj od njih pričakujejo – kakšne rezultate in kakšno vedenje. Ko novi delavci vse to spoznajo in uspešno opravljajo svoje delo, se organizacija posveča nadaljnjemu razvoju svojih zaposlenih z usposabljanjem, izobraževanjem, napredovanjem ter uresničevanjem kariere. Uspešno sistematično uvajanje novih delavcev posledično zmanjša verjetnost fluktuacije in čas, v katerem delavec doseže pričakovano delovno uspešnost (Svetlik & Zupan, 2009, str. 332). Dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti, v podjetju poteka proces nepretrganega spreminjanja določenih vlog. Ko delavec delovno mesto zapusti nastane prosto delovno mesto. Proces zaposlovanja se tako v podjetju nepretrgoma ponavlja (Lipičnik, 1998, str. 92).

Druge, nepredpisane aktivnosti pa lahko vsaka organizacija izvaja po lastni presoji in z znanjem, s katerim razpolaga. Opisane aktivnosti predstavljajo različna področja upravljanja človeških virov, ki jih morajo managerji dnevno upoštevati pri delu s sodelavci. Dejavniki lahko na eni strani vplivajo na uspešnost ali neuspešnost rezultatov

dela, zato je potrebno določeno mero časa in pozornosti posvetiti vsaki od omenjenih aktivnosti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 63).

2.4 Zaposlovanje v socialnem podjetništvu

Socialno podjetništvo predstavlja velik potencial ter ima pomembno vlogo pri zaposlovanju najbolj ranljivih skupin. Vsak državljan ima pravico do dela, ne pa tudi pravice do zaposlitve. Sunkovita rast brezposelnosti, ki se je dotaknila različnih skupin ljudi, je močno prizadela predvsem najbolj ranljivo skupino ljudi na trgu dela, ki ima že v osnovi manjše možnosti zaposlovanja. Bistvena lastnost in značilnost socialnih podjetij je ustvarjati zaposlitev za različno prizadete (fizično ali psihično), prikrajšane ali drugače težje zaposljive osebe. Skupina težje zaposljivih oseb predstavlja potencialno delovno silo za vključitev v podjetja, ki jim nudijo možnost vključitve na odprti delovni trg ter zmanjšanje socialne marginalnosti (Pavel in Štefančič, 2005, str. 20). Zaposlovanje ranljive skupine oseb v socialnih podjetjih je še en dokaz, kako lahko socialna podjetja uspešno konkurirajo na trgu kljub visokim stroškom, ki jih imajo z usposabljanjem težje zaposljivih oseb. Socialna podjetja s poslanstvom reinvestiranja dobička nazaj v podjetje ustvarjajo delovna mesta za tiste, ki so pripravljeni in željni dela, vendar so jih okoliščine (bolezni, zasvojenost, invalidnost, brezposelnost itd.) negativno zaznamovale v družbi.

V Evropi se v zadnjem času vse bolj uveljavlja pojem WISE (angl. *Wise integration in social enterprise*), ki socialna podjetja opredeljuje kot inovativen način reintegracije ranljivih skupin na trg dela. WISE podjetja so v Evropi nekakšen podaljšek javnega sektorja in predstavljajo inovativen način zmanjševanja brezposelnih ranljivih skupin. Raznolikost WISE podjetij v Evropi je ogromna, razlikujejo pa se predvsem glede na tip subvencije, vrsto zaposlitve, vrednosti, ki jo namenjajo krepitevi delovnih veščin, stopnjo razvijanja občutka državljanstva in opolnomočenja ranljivih skupin, stopnjo izogibanja nadaljnji marginalizaciji ranljivih skupin in delovanja v smeri delovne integracije, integracijske cilje ter glede na vrsto treningov, ki jih ponujajo. WISE obliki socialnih podjetij se namenja vedno večja pozornost in pripravljajo se strateški dokumenti za razvoj tovrstnih podjetij, tudi v Sloveniji, kjer trenutno WISE podjetje, ki hkrati usposablja ranljive skupine, tako za konkretno delovno mesto kot tudi na področju vseživljenjskega učenja, ne obstaja (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS & Slovensko združenje za duševno zdravje, 2014).

2.4.1 Zakonski vidik zaposlovanja v socialnem podjetništvu

Zakon o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP) opredeljuje delo v socialnih podjetjih, posebne pogoje ter spodbude za zaposlovanje. Po Zakonu o urejanju trga dela (Ur. l. RS, št. 80/2010, 40/2012 – ZUJF, 21/2013, 63/2013, 100/2013, 32/2014 – ZPDZC – 1 in 47/2015 – ZZSDT, v nadaljevanju ZUTD) so ranljive skupine oseb na trgu dela, v skladu z Uredbo Komisije (ES) št. 800/2008 z dne 6. avgusta 2008,

tiste skupine oseb, ki se uvrščajo med prikrajšane delavce, resno prikrajšanje delavce ter invalide. Najranljivejšo skupino oseb na trgu dela, kateri je namenjeno socialno podjetništvo, določa tudi ZSocP v 6. členu, v katero uvršča:

- invalide, 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,
- dolgotrajno brezposelne osebe (osebe, ki so brez zaposlitve zadnjih 24 mesecev ali več),
- iskalce prve zaposlitve (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) ter
- težje zaposljive osebe (brezposelne osebe nad 55 let, brezposelni pripadniki romske skupnosti, brezposelne mladoletne osebe brez zaključenega osnovnega ali nižjega poklicnega izobraževanja, brezposelne osebe, ki več kot šest mesecev niso imele redno plačane zaposlitve in še ni preteklo leto dni od prestane kazni zaporu oziroma so v času pogojnega odpusta, begunci, osebe, vključene v programe integracije, osebe, ki so v programu ali je minilo dve leti od zaključka programa zdravljenja odvisnosti od alkohola ali drog, ter brezdomci).

V najbolj ranljivo skupino oseb na trgu dela se uvrščajo dolgotrajno brezposelne osebe še 24 mesecev od zaposlitve v socialnem podjetju, iskalci prve zaposlitve, težje zaposljive osebe, z izjemo brezposelnih oseb nad 55 let starosti pa se v najbolj ranljivo skupino oseb na trgu dela uvrščajo še največ 12 mesecev od zaposlitve v socialnem podjetju.

V skladu s 25. členom ZSocP mora socialno podjetje zagotavljati trajno izpolnjevanje pogojev glede števila zaposlenih delavcev in posebnih pogojev glede strukture zaposlenih delavcev. Socialna podjetja tipa A morajo predložiti dokazila o zaposlitvi vsaj enega delavca po zaključku prvega leta poslovanja, medtem ko o zaposlitvi najmanj dveh delavcev pa po zaključku drugega leta poslovanja. Socialno podjetje tipa B mora dokazilo o zaposlitvi delavcev in njihovi strukturi predložiti pristojnemu ministrstvu v roku dveh let po pridobitvi statusa. Če socialno podjetje iz objektivnih razlogov začasno ne more zagotavljati in trajno izpolnjevati teh pogojev, mora izdelati časovno opredeljen kadrovski načrt za premostitveno obdobje in ga uskladiti s pristojnim ministrstvom tako, da bo v šestih mesecih ponovno izpolnjevalo vse pogoje. Socialno podjetje delavcu iz najranljivejše skupine oseb na trgu dela, za katerega prejema javna sredstva za sofinanciranje plače na podlagi tega zakona, ne more odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz razloga nedoseganja pričakovanih rezultatov, če so slabši rezultati zgolj posledica razloga, zaradi katerega je bil delavec uvrščen v posebej ranljivo skupino ljudi. Prostovoljci so

lahko trajno ali začasno vključeni v delo v socialnih podjetjih, ob tem pa imajo pravico do udeležbe v vseh programih usposabljanja, potrebnih za opravljanje dela in razvoj socialnega podjetja, pravico do nadomestila vseh stroškov, povezanih z delom, prav tako pa imajo tudi pravico do nagrade.

V posebnih spodbudah za zaposlovanje ZSocP v 36. in 37. členu določa spodbude za zaposlovanje invalidov ter spodbude za zaposlovanje drugih najbolj ranljivih skupin na trgu dela. Socialna podjetja, ki zaposlujejo invalide, se poslužujejo enakih finančnih spodbud kot delodajalci, ki zaposlujejo invalide nad predpisano kvoto. Skladno s programom ukrepov aktivne politike zaposlovanja so socialna podjetja, ki zaposlujejo brezposelne osebe, dolgotrajno brezposelne osebe, iskalce prve zaposlitve ter težje zaposljive osebe, ki niso invalidi, upravičena do subvencij plače teh delavcev ter do drugih pomoči, ki jih Uredba Komisije določa kot pomoč prikrajšanim delavcem, resno prikrajšanim delavcem ter osebam, ki imajo priznane omejitve in izhajajo iz telesnih, duševnih ali psihičnih okvar. Če socialno podjetje sklene delovno razmerje z brezposelno osebo, ki ima trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni, za nedoločen čas ali določen čas, vendar za najmanj 12 mesecev, je upravičeno do celotnih spodbud. Do celotnih spodbud je socialno podjetje upravičeno tudi v primeru sklenitve delovnega razmerja z ostalimi najbolj ranljivimi skupinami, vendar le za čas, za katerega so na podlagi uredbe upravičeni do subvencije plače. Pomoč se sorazmerno ustrezno zmanjša, če je trajanje zaposlitve krajše od 12 mesecev oziroma za skupine, ki jih uredba uvršča med resno prikrajšanje delavce, krajše od 24 mesecev.

2.4.2 Iskanje in izbor kadrov v socialnih podjetjih

Delovanje socialnih podjetij je odvisno od vrste dejavnosti, narave dela in kompetenc zaposlenih. Izbor kadra ter oblika sodelovanja z novimi delovnimi močmi v socialnih podjetjih je odvisna predvsem od zmožnosti ter odločitev socialnih podjetij. Po mnenju avtorjev Mesojedec et al. (2012, str. 142) selekcijski postopek pri iskanju novih delovnih moči v socialnih podjetjih poteka tako kot v »klasičnih« podjetjih.

V procesu privabljanja podjetja nove sodelavce pridobivajo tako iz notranjih kot tudi iz zunanjih virov, vendar pa je odločitev podjetja glede ustrezne metode pridobivanja delavcev odvisna od izkušenj podjetja, vrste delavcev ter okolja, v katerem podjetje deluje (Svetlik & Zupan, 2009, str. 331). Odločitvi za izbor in iskanju novega sodelavca sledi definicija delovnega mesta. Socialna podjetja svoj kader, tako kot klasična podjetja, najprej neformalno iščejo preko svojih socialnih mrež ali pri znancih, ki poznajo področje delovanja socialnega podjetja. Poleg neformalnega pridobivanja delavcev pa se podjetja poslužujejo tudi metode neposrednega javljanja kandidatov, stikov s šolami in stikov z javnimi službami za zaposlovanje, zasebnih agencij za zaposlovanje, objav na vidnih mestih in glasov v javnih medijih (Svetlik & Zupan, 2009, str. 331). Z objavo zaposlitvenega oglasa sledi zbiranje, prebiranje prijav, odločanje o primernih kandidatih ter

povabilo le-teh na razgovor. Izvedba razgovorov v socialnih podjetjih lahko poteka individualno, skupinsko ali panelno. V primeru iskanja in izbire vodje socialnega podjetja ali timskih delavcev avtorji Mesojedec et al. (2012, str. 143) priporočajo skupinski intervju, saj imajo kandidati možnost predstavitve svoje sposobnosti sodelovanja, prepričevanja, poslušanja, dajanja pobud itd., medtem ko so panelni intervjuji primerni v primeru, če podjetje želi slišati in dobiti mnenje tudi svojih sodelavcev, bodisi ker so le ti enakovredni partner v vodenju podjetja bodisi ker podjetje dopolnjujejo z različnimi znanji. Pri zaposlovanju v socialnih podjetjih v procesu izbire kandidatov ni pomemben naziv ali status posameznika, temveč so pomembne veščine (kaj dejansko znaš) posameznika. Socialna podjetja izberejo kandidata, ki ustreza zaposlitvenemu oglasu, vendar se težava pojavi pri racionalizaciji dolžnosti delovnega mesta, kajti veliko delovnih nalog (lahko) sovpada oziroma se prekriva z različnimi vlogami.

Socialna podjetja imajo v procesu iskanja in izbora kadrov omejene pristope in število strokovnjakov pri upravljanju s človeškimi viri. Pomanjkanje modela ali okvirja za upravljanje s človeškimi viri (angl. *Human Resource Management*; v nadaljevanju HRM) za socialna podjetja predstavlja velik izziv, saj HRM modeli, ki so oblikovani za profitne in neprofitne organizacije, ne morejo biti primerni tudi za socialna podjetja. Socialna podjetja morajo v prihodnje svoj čas in denar vložiti v pripravo in razvoj HRM modela, ki bo primeren za področje socialnega podjetja, v katerem deluje. Zaradi omejenih sredstev, ki jih imajo socialna podjetja v procesu zaposlovanja, se zato pogosto pri privabljanju kandidatov poslužujejo interneta ter sistema, ki ga uporabljajo zaposlitveni centri, zlasti v primeru velikega števila tistih, za katere se zahteva strokovno znanje in spretnosti. Socialna podjetja za strokovno usposobljena delovna mesta kandidate pridobivajo predvsem z uporabo razpoložljivih spletnih zaposlitvenih portalov (Sabah, 2015). Pri zaposlovanju ranljive skupine oseb se pogosto poslužujejo pomoči podpornih služb, ki nudijo podporne storitve pri zaposlovanju ranljivih skupin.

Končna odločitev izbire nove delovne sile v socialnih podjetjih naj bi temeljila na ugotovljenih kompetencah (Ali je kandidat sposoben opravljati to delo?), motivaciji (Ali kandidat želi opravljati to delo?) ter na osebnostnih značilnostih in vrednotah (Ali se bo kandidat vklopil v kolektiv?) (Mesojedec et al., 2012, str. 142). Socialna podjetja pri izbiri in zaposlovanju ranljive skupine oseb potrebujejo veliko obzirnosti, sočutja ter naklonjenosti, predvsem pa je pomembno ustvariti zaupanja vreden odnos med in z zaposlenimi, kajti edine kompetence, ki povezujejo in držijo podjetje in zaposlene skupaj, so vrednote.

2.4.3 Sestava zaposlenih v socialnih podjetjih

Pomemben kriterij socialnih podjetij je sestava zaposlenih. Zaposleni v socialnih podjetjih niso vsi težje zaposljivi, delež težje zaposljivih oseb in invalidov, ki je bil sprejet na konferenci CEFEC leta 1995 v Torinu, mora biti najmanj 30 %, medtem ko naj bi po

definiciji British Institute of Industrial Therapy ta delež znašal 50 % (Pavel & Štefančič, 2005, str. 29). Socialna podjetja za svoje preživetje potrebujejo strokovne sodelavce, ki v socialnih podjetjih delujejo kot prostovoljci ali pa se zaposlijo, kajti obstajajo le redka socialna podjetja, ki so preživela brez strokovnih sodelavcev. Raziskava avtorja Royce (2007) je pokazala močno odvisnost od prostovoljnega dela s skoraj vsemi organizacijami – socialnimi podjetji, ki delujejo s prostovoljci. 59 % socialnih podjetij je bilo mnenja, da so prostovoljci ključnega pomena za delovanje organizacije, 41 % socialnih podjetij pa je bilo mnenja, da prostovoljci niso ključnega pomena za delovanje organizacije. Le majhen delež (12 %) socialnih podjetij pa ima več prostovoljcev kot zaposlenih oziroma plačanih delavcev (Royce, 2007).

Za socialna podjetja predstavlja velik izziv tudi sestava prave vodstvene ekipe. Najti morajo managerje, ki so strokovno podkovani in pripravljeni delati za dobro družbo kljub nižji plači. Povezovanje socialnih podjetij s socialnim in zdravstvenim sektorjem, še posebno pa s strokovnimi delavci, ki delajo z uporabniki psihiatričnih služb, je nujno (Pavel & Štefančič, 2005). Študija, ki je bila opravljena leta 2014 med pilotnimi projekti za spodbujanje socialnega podjetništva, je pokazala, da socialna podjetja v Sloveniji v usposabljanje in zaposlovanje oseb iz ranljive skupine največ vključujejo dolgotrajne brezposelne osebe (55 %), bivše odvisnike (45 %), osebe nad 55 letom starosti (36 %), invalide ter mladoletnike brez izobrazbe (27 %) (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS & Slovensko združenje za duševno zdravje, 2014, str. 23).

Pri upravljanju socialnih podjetij pa se je potrebno držati tudi razmerja med osebami s posebnimi potrebami ter ostalo delovno silo. V socialnih podjetjih, ki zaposlujejo predvsem osebe z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju, je prisotnost »delovno zmožne« delovne sile (nepriizadete delovne sile) v manjših podjetjih potrebna predvsem zaradi zagotavljanja aktivnosti v primeru akutnih ponovljivih bolezni, medtem ko je v primeru večjih podjetij večja potreba po izkušenih delavcih. Enake možnosti zaposlovanja in delovanja morata imeti obe vrsti delovne sile, njihove vloge pa ne smejo biti definirane glede na to, ali pripadajo ciljni skupini ali ne. Hierarhija v socialnih podjetjih je dovoljena, vendar ne temelji na diskriminaciji glede na težave delavcev, ampak osnovo za razvrstitev po stopnjah predstavlja delo (Pavel & Štefančič, 2005, str. 15).

2.4.4 Vrste zaposlitve v socialnih podjetjih

Dva izmed glavnih ciljev socialnih podjetij sta tudi zagotavljanje podporno okolje, v katerem težje zaposljive osebe lahko razvijajo svoje sposobnosti, ki so potrebne, da bi bili produktivni delavci, ter postati in ostati samovzdrževalno podjetje, ki vključenim zagotavlja stalno zaposlitev. Ta dva cilja dopuščata tako začasne kot tudi stalne zaposlitve v socialnih podjetjih. Začasne zaposlitve, kot na primer poskusno prilagajanje na delo in usposabljanje (uvajanje v delo), so le korak k zaposlitvi za nedoločen čas na odprtem delovnem trgu izven socialnih podjetij. Začasne zaposlitve morajo biti jasno določene v

socialnih podjetjih. Delna subvencija podjetju se je izkazala kot najbolj učinkovita spodbuda za konkurenčnega delavca, ki je v podjetju začasno zaposlen in ga podjetje želi v njegovo dobro usmeriti v zaposlitev na odprtem delovnem trgu. Tržno usmerjena socialna podjetja naj ne bi pošiljala svojih delavcev na konkurenčni delovni trg, saj so že sama podjetja del konkurenčnega trga. Optimizem rehabilitacije se tako zmanjšuje, kar lahko predstavlja negativne posledice, zlasti če so zahteve po delovni sili nizke. Poudarek na stalnih zaposlitvah je nujen. V kolikor zaposlitev v socialnem podjetju vsebuje pogodbo o zaposlitvi in delavcu zagotavlja plačo, ki je dovolj velika za njegovo preživetje, govorimo o redni zaposlitvi v socialnem podjetju. Vsako podjetje potrebuje konkurenčno delovno silo, ki ustvarja uspeh podjetja. Stalnost zaposlenih v socialnem podjetju in zanimanje za delavce spodbuja razvoj dela (vidik podjetja), zvišuje osebni dohodek (individualni vidik zaposlenega) ter izboljšuje delovne možnosti (socialni vidik).

Polovični delovni čas ter sistem plačevanja po mnenju avtorjev Pavel in Štefančič (2005, str. 22) rešujeta problem premajhne zmogljivosti in produktivnosti v socialnih podjetjih. Polovični delovni čas v socialnih podjetjih, kjer so zaposlene osebe z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju, omogoča boljšo usklajenost med delom, zadostno delovno produktivnostjo ter potrebno prilagodljivost socialnemu podjetju v razmerju z zahtevami trga dela. Krajši delovni čas socialna podjetja iz ekonomskega vidika pogosto omogočijo nezaposlenim in popolnoma izključenim iz delovnega trga. Resen problem, s katerim se soočajo socialna podjetja v primeru krajšega delovnega časa, je plačilo posameznikov, ki so bolj delovno sposobni (Pavel & Štefančič, 2005, str. 20). Po mnenju avtorice Sabah (2015) pa je zaposlovanje za krajši delovni čas eden izmed načinov, ki omogoča zaposlitev tistim, ki morda ne bodo mogli svojega časa posvetiti polnemu delovnemu času, prav tako pa s tem socialna podjetja dajejo priložnost prostovoljnega tistim, ki jih področje socialnega podjetništva zanima. To ustvarja koristi za obe strani, saj kandidati dobijo občutek, kako je delati za socialno podjetje, socialno podjetje pa je sposobno oceniti, ali so kandidati primerni za dolgotrajno sodelovanje.

Socialna podjetja, ki usposablajo in zaposlujejo ranljive skupine oseb, po podatkih raziskave zaposlujejo največ oseb za nedoločen ali določen čas, pri drugih oblikah pa prevladujejo predvsem usposabljanja na delovnem mestu, sledijo javna dela in družbeno koristna dela (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS & Slovensko združenje za duševno zdravje, 2014, str. 45).

2.4.5 Proces zaposlitvene rehabilitacije

Primarno socialna podjetja zagotavljajo zaposlitev, vendar imajo lahko tudi sekundarno vlogo rehabilitacijskega podjetja, ki ga kot stranski učinek povzročajo delo, delovno okolje in vključevanje težje zaposljive skupine ljudi v delovno življenje. Ideja zaposlitvene rehabilitacije je pomembna, saj naj bi proces podpore posamezniku trajal do trenutka uspešne delovne prilagoditve v socialnem podjetju oziroma do uspešne integracije v

delovno življenje (Pavel & Štefančič, 2005, str. 28). Usposabljanje na delovnem mestu predstavlja integriran pristop, ki je usmerjen na posameznika. Vsaka oseba s pridobitvijo delovnih izkušenj postane zaposljiva in privlačnejša za trg dela. Proces zaposlitvene rehabilitacije za osebe, ki so težje zaposljive, predstavlja odskočni korak za uspešno vključitev na trg dela, saj se pri vključevanju ranljivih skupin ljudi na trg dela delodajalci soočajo z velikim pomanjkanjem kompetenc in njihovih veščin. Proces zaposlitvene rehabilitacije je edini program, ki povezuje učenje mehkih veščin oziroma ključnih kompetenc s konkretnim usposabljanjem na delovnem mestu sistematično preko nabora storitev (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS & Slovensko združenje za duševno zdravje, 2014).

Za osebe iz ranljive skupine ljudi je pomembno, da imajo skozi celoten proces usposabljanja ob sebi osebo – mentorja, na katero se lahko obrnejo v primeru težav, saj proces zaposlitvene rehabilitacije temelji na razumevanju posameznika. Težje zaposljivim osebam se nudi zaposlitev na zelo različnih delovnih mestih glede na področje kot tudi na zahtevnost dela, kljub temu pa se upoštevajo tudi njihove želje, pripravljenost za delo ter njihova zmožnost za delo. V samem začetku procesa zaposlitvene rehabilitacije se jim nudi opravljanje enostavnega in osnovnega delovnega mesta z namenom spoznavanja posameznika.

Seznam razlik med rehabilitacijskim ter socialnim podjetjem je leta 1994 sestavil McAnaney. Seznam izpostavlja, da je namen socialnih podjetij obdržati svoje zaposlene, družbeni naziv socialnih podjetij je ustrežnejši od institucionalnega, delovna klima, ki se izpostavi v majhnih skupinah, olajša pozitivne socialne odnose in ne-institucionalno klimo, status članov v socialnih podjetjih je delavec in ne pacient ali klient, integracija je del sistema, ne predstavlja pa njenega cilja, usposabljanje (uvajanje v delo) je specifično glede na vlogo službe znotraj enote, ne pa glede na neko splošno merilo delovnega trga, delavci so vključeni v razvoj enote in v odločanje, prav tako pa imajo tudi pravico pri izbiranju delovnih vlog, katerih pa ni malo. Seznam nazorno prikazuje, da so socialna podjetja stalna in institucionalna oblika, ne pa začasna rešitev (Pavel & Štefančič, 2005, str. 23).

2.4.6 Socialna podjetja in podporno zaposlovanje

Podporno zaposlovanje predstavlja področje iskalcev zaposlitve na odprtem delovnem trgu, kjer le-ti dobijo močno individualno podporo v vsaj treh fazah ter pogosto s tremi profesionalci. Socialna podjetja imajo po mnenju avtorjev Pavel & Štefančič (2005, str. 34), nekatere značilnosti, ki jih približajo podpornemu zaposlovanju. V primeru podpornega zaposlovanja individualno pomoč pri iskanju zaposlitve nudi zaposlitveni agent, pomoč pri iskanju ustreznosti zaposlitve s posameznikovimi delovnimi sposobnostmi nudi zaposlitveni analitik, zaposlitveni mentor pa nudi fizično in psihično podporo, vključno s prevozom. Podobnosti med socialnim podjetjem in podpornim zaposlovanjem izhajajo že iz dejstva, da imajo osebe v socialnih podjetjih možnost

ustrezne zaposlitve glede na delovne sposobnosti v ugodni socialni klimi. Delovno mesto v socialnem podjetju ima podobnosti z modelom manjšega področja podpornega zaposlovanja, ki ga sestavlja skupina oseb s posebnimi potrebami v istem podjetju in skupaj sestavljajo eno ali več delovnih enot. Zaposlovalec je po definiciji socialno podjetje, če velikost delovne enote predstavlja dovolj velik odstotek zaposlenih delavcev. Podobnosti med socialnim podjetjem in podpornim okoljem je veliko. Socialna podjetja iščejo nove delovne priložnosti in nove tržne niše za ranljivo skupino oseb, podporno zaposlovanje pa uporablja le obstoječe gospodarske strukture in ponuja individualno obliko pomoči. Za izbor prave osebe za pravo delovno mesto na odprtem delovnem trgu ter za ustrezno zaposlitev oseb z delovnimi možnostmi je potrebna realistična in primerna analiza zaposlitve. Socialna podjetja morajo upoštevati predpogoje za delovno vključitev, saj nudijo zaposlitev ranljivi skupini oseb na trgu dela (Pavel & Štefančič, 2005, str. 28).

2.4.7 Kompetence v socialnem podjetništvu

Temeljna kompetenca vsakega podjetnika je po mnenju avtorjev Mesojedec et al. (2012, str. 168) podjetnost. Za uspešno poslovanje in delovanje socialnega podjetja so potrebne tudi tako imenovane mehke veščine (vodstvene, organizacijske, komunikacijske sposobnosti ter znanja in spretnosti s področja financ, prava, marketinga ter informacijsko-komunikacijske tehnologije), predvsem pa zaupanje vase ter predanost svojim idejam in ciljem. Socialni podjetniki se morajo zavedati, da socialno podjetništvo predstavlja tim različnih ljudi, kjer je dopolnjevanje z ostalimi v ekipi ključnega pomena. Predpostavlja pa se tudi, da imajo socialni podjetniki socialni čut oziroma zmožnost empatije in določena moralna načela, ki predstavljajo osnovo za delo z ranljivimi skupinami (Mesojedec et al., 2012, str. 169). Pri vključevanju ranljive skupine oseb na trg dela imajo velik pomen tudi kompetence posameznikov. Socialna podjetja, ki zaposlujejo težje zaposljive osebe, od posameznikov želijo predvsem dve ključni kompetenci, motivacijo in voljo do dela. Študija, ki sta jo izvedla Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS ter Slovensko združenje za duševno zdravje (2014 str. 46), je med najpomembnejše splošne kompetence po pomembnosti izpostavila samoiniciativnost in podjetnost, sledijo pa medosebne, medkulturne in družbene kompetence, komunikacija v maternem jeziku, kulturna zavest in izražanje, učenje učenja, digitalna pismenost, matematična kompetenca ter sporazumevanje v tujih jezikih, kjer pa nobena od naštetih kompetenc ni bila ocenjena kot zelo dobro razvita pri osebah iz ranljivih skupin. Pomembno vlogo pri razvoju kompetenc nekaterih težje zaposljivih oseb igra stopnja oviranosti zaradi zdravstvenih težav, vendar pa sta pripravljenost ter želja za učenje vseeno močno prisotni.

2.4.8 Ovire ter problemi pri zaposlovanju v socialnih podjetjih

Socialna podjetja se srečujejo z različnimi težavami, povezanimi z upravljanjem človeških virov. Vsakodnevno se spopadajo z različnimi kritičnimi vprašanji upravljanja človeških virov, kot so, kako dobiti zaposlene pri nizki stopnji nadomestil, ki zagotavljajo priložnost

za rast zaposlenih v organizaciji, kako zadržati nadarjene zaposlene, še zlasti srednji management, ter kako zagotavljati jasno opredeljene vloge in naloge za zaposlene. Socialna podjetja se tako v procesu zaposlovanja soočajo z velikimi stroški pri pridobivanju in usposabljanju novih zaposlenih. Avtorja Manimala in Bhati (2011) za uspešen razvoj strategije upravljanja s človeškimi viri izpostavljata, da morajo socialna podjetja delovati na podlagi »paradigme partnerstva«, kar je še posebej pomembno v procesu pridobivanja in ohranjanja zaposlenih.

Največje ovire in probleme pri usposabljanju, zaposlovanju ter vodenju ranljivih skupin predstavlja nezadostna podpora (z vidika finančnih sredstev, obstoječe zakonodaje ter z vidika strokovnega svetovanja) oziroma pomanjkljiv dostop do te podpore. Pomanjkljiva je tudi podpora mentorjem, predvsem z vidika izobraževanja in svetovanja o ravnanju z najranljivejšo populacijo, kajti ključnega pomena je, da mentorji razumejo te ljudi. Pomanjkanje splošnih kompetenc in specifičnih znanj, razkoraki med željami in realnostjo (težave s sprejemanjem oviranosti ter prevelika pričakovanja) ter slaba pripravljenost in informiranost posameznikov pred vstopom v zaposlitev predstavljajo ključne probleme, s katerimi se socialna podjetja soočajo pri vključevanju ranljivih skupin na trg dela.

Socialna podjetja se soočajo s problemom uresničevanja učinkovitega zaposlovanja, saj prednosti pri zaposlovanju ranljive skupine oseb nimajo, ker velja aktivna politika zaposlovanja, kjer se zaposlene izbira zaradi njihove kategorije »ranljiva skupina« in koristi (razpisi, subvencije, kvote itd.), ne pa zaradi znanj, izkušenj in želje po opravljanju dela, ki jo imajo ranljive skupine oseb. Posledično tako ranljive skupine ne dobijo ustreznega dela, delodajalci pa ne ustreznega kadra (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS & Slovensko združenje za duševno zdravje, 2014). Ranljivi skupini oseb je potrebno izboljšati zaposljivost, jim omogočiti pridobivanje kompetenc, znanj ter izkušenj in jih zaposlovati izključno na osnovi njihove sposobnosti ter zmožnosti za delo, ne pa na osnovi oviranosti.

Osebe, ki imajo »oznako« ranljiva skupina oseb, svoje ranljivosti ne vidijo v svoji bolezni, težavah. Tako kot vsi ostali si tudi ranljive osebe z vstopom na trg dela želijo krepiti svoje socialne veščine, imeti status v družbi, se osamosvojiti, izgubiti svoje strahove, predvsem pa imeti občutek koristnosti. Velikokrat se osebe iz ranljive skupine izkažejo bolje in svojo predanost do dela pokažejo učinkoviteje kot »delovno zmožni« ljudje. Osebe, zaposlene v socialnem podjetju, naj bi v času enega leta od zaposlitve imele za 19 odstotno točko višjo stopnjo zaposlenosti v primerjavi z osebami, ki so bile najete le za podporno pomoč (The United States Conference of Mayors, 2015, str. 137). Vrednost socialnih podjetij je velika, saj posameznikom omogočajo in zagotavljajo vir samouresničevanja, stabilnosti, dohodka, razvoj spretnosti in njihovo socialno vključenost. Z zaposlitvijo oseb v socialnih podjetjih se posledično povečujejo zmogljivosti delovne sile, produktivnost socialnih podjetij ter se izboljšujejo tudi koristi, ki jih ustvarja socialno podjetje za širšo družbo.

Uspešno poslovanje zaposlenih v klasičnih podjetjih je rezultat zanesljive delovne sile, ki v podjetju ostane dlje časa in ne potrebuje stalnega nadzora. Socialna podjetja pa morajo z zaposlovanjem ranljive skupine oseb nenehno slediti svojim zaposlenim, svoj uspeh pa definirajo, ko zaposleni zapustijo podjetje (Simoneaux, 2014). Po mnenju Tomaža Stritarja (Lokar, 2012) država Zakon o socialnem podjetništvu dojema prepogosto kot »zaposlovalski« zakon in v njem vidi samo način za zniževanje brezposelnosti, medtem ko morajo socialna podjetja ohranjati stopnjo kakovosti in hkrati dosegati konkurenčne rezultate ostalim podjetjem na trgu dela z veliko večjo maso težje zaposljivih ljudi, v katere je potrebno vložiti veliko več usposabljanja, motivacije in spodbud za uspešno delovanje podjetja. Poslovni model socialnih podjetij je edinstven tako z vidika finančnih kot tudi socialnih ciljev. Socialna podjetja kljub številnim vodstvenim oviram, oviram, ki jih imajo zaposleni v socialnih podjetjih, še naprej rastejo in uspevajo kot posledica ustvarjanja mozaika, ki ga gradijo tako posamezniki, skupnost kot tudi lokalno gospodarstvo.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu magistrskega dela predstavim kvalitativno (induktivno) raziskavo na osnovi teoretičnega dela, s katero z izvedbo delno strukturiranega individualnega intervjuja preučim ter pridobim informacije o procesu zaposlovanja v socialnem podjetništvu. V poglavju najprej opredelim namen in cilj raziskovalnega dela. V nadaljevanju predstavim metodološki potek raziskave, izvedbo intervjujev ter rezultate raziskave. Na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj ob koncu zapišem ugotovitve ter priporočila.

3.1 Opredelitev namena in ciljev raziskovalnega dela

Namen raziskovalnega dela je na podlagi analize socialnih podjetij prispevati k boljšemu poznavanju načina ravnanja s človeškimi viri v socialnih podjetjih ter k oblikovanju sistema oziroma modela ravnanja s človeškimi viri v socialnih podjetjih.

Cilj raziskovalnega dela je preučiti proces zaposlovanja v socialnem podjetništvu, ugotoviti temeljna ujemanja in povezave s procesom zaposlovanja v klasičnih podjetjih, ugotoviti značilnosti procesa zaposlovanja v socialnem podjetništvu ter težave, s katerimi se soočajo socialna podjetja pri procesu zaposlovanja. Na podlagi ugotovitev, pridobljenih s primarno analizo treh socialnih podjetij, ter s primerjavo z do sedaj znanimi teoretičnimi spoznanji želim predstaviti primerne rešitve in priporočila, ki bodo pripomogla k boljšemu upravljanju človeških virov v socialnih podjetjih ter k zmanjšanju težav in ovir, s katerimi se soočajo socialna podjetja.

3.2 Metodologija raziskave

Za pridobivanje podatkov sem uporabila preiskovalno – eksplorativno fazo raziskovalnega procesa. Avtorji Dimovski in drugi, Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2008, 2005; v

Roblek, 2009, str. 54) definicijo kvalitativnih tehnik povzemajo kot zbirko interpretativnih tehnik, ki poskušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne pa frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu. Po mnenju avtorjev Dimovski in drugih (2008; v Roblek, 2009, str. 54) uporabimo v raziskavi kvalitativno metodologijo, če želimo razložiti določena ravnanja, dogodke, funkcioniranje organizacije, socialnega okolja in interakcije medsebojnih odnosov, pri čemer se osredotočimo na socialne procese, ne pa toliko na socialno strukturo. Kvalitativne metode raziskovanja prinesejo globlje rezultate in široko osnovo za analizo raziskovalnih rezultatov, kadar o določenem pojavu nimamo veliko informacij ali pa je določen pojav relativno slabo poznan. Po mnenju avtorja Yin (2011) s kvalitativnimi raziskavami lažje preučimo čustva, izkušnje, stališča in motivacijo preiskovancev. Zaradi možnosti vpogleda v razsežnost in specifičnost raziskovalnega procesa nam kvalitativna raziskava omogoča pridobiti nove ideje ter izdelati hipoteze za kasnejšo kvantitativno raziskavo.

Kvalitativni oziroma induktivni raziskovalni pristop nam omogoča, da se osredotočimo na naravne, vsakodnevne dogodke in situacije, zbrani podatki pa so bogati, celostni in odražajo kompleksnost nekega pojava. Potrebno se je zavedati, da je v primeru kvalitativnega raziskovanja vpliv raziskovalcev na potek in rezultate raziskave velik, saj leti aktivno sodelujejo v raziskavi, usmerjajo potek pridobivanja podatkov, se opirajo na lastna znanja ter do sedaj pridobljene izkušnje, podatke pa lahko različni raziskovalci interpretirajo drugače (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 88).

Izbrana raziskovalna metoda in analiza vsebine mi bosta omogočili vpogled in ovrednotenje koncepta zaposlovanja v socialnih podjetjih. Ker je področje zaposlovanja v socialnih podjetjih relativno slabo poznano in o njem nimamo veliko informacij, je pomembno pridobiti poglobljeno analizo procesa zaposlovanja v socialnih podjetjih.

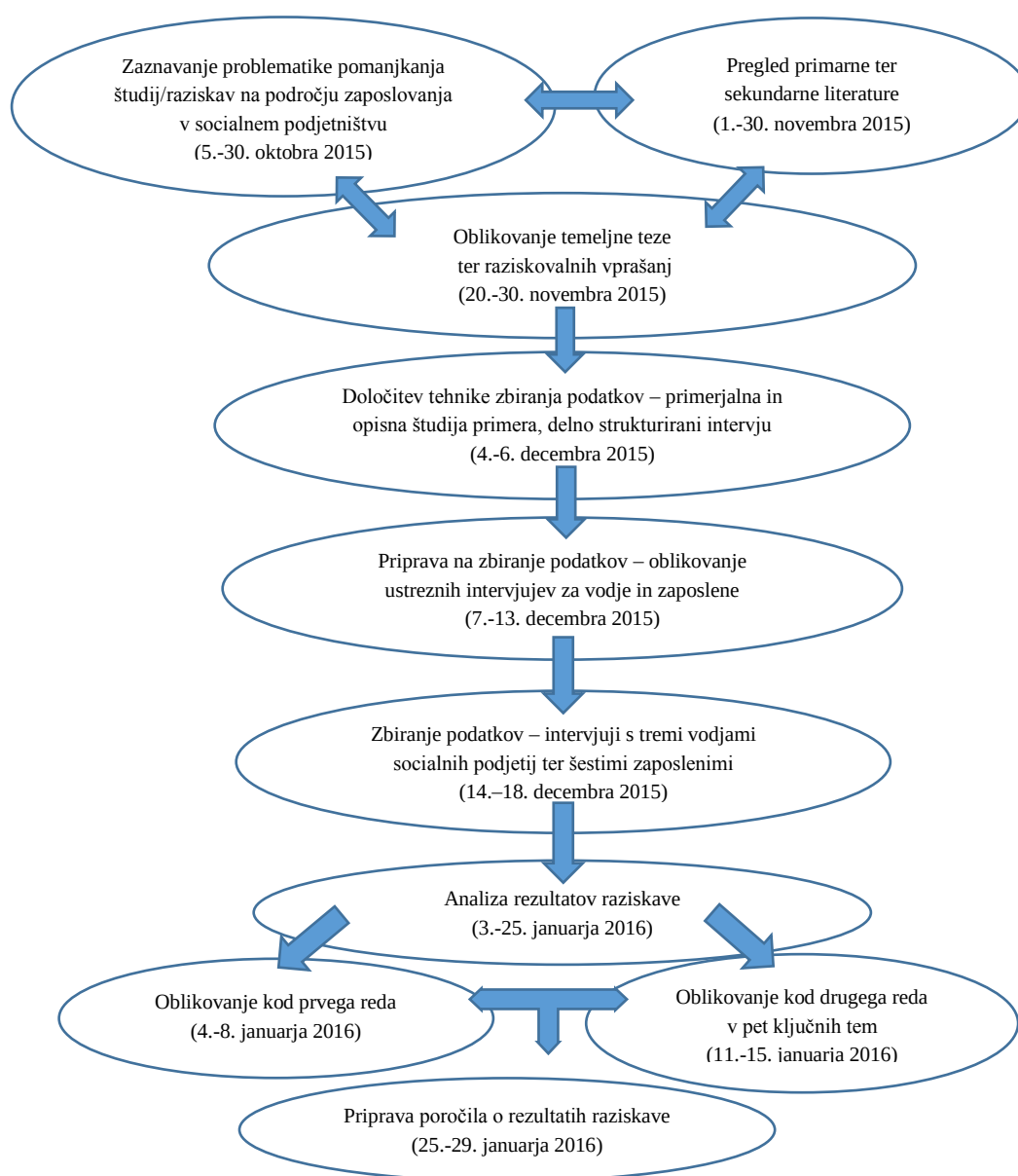
Kot prikazuje Slika 9, sem v procesu kvalitativne raziskave najprej pregledala primarno in sekundarno literaturo ter nato razčlenila raziskovalni problem znotraj treh raziskovalnih vprašanj:

RV 1: Ali se proces zaposlovanja (načrtovanje, pridobivanje in usposabljanje) v socialnih podjetjih razlikuje od procesa zaposlovanja v klasičnih podjetjih?

RV 2: Katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v delovni proces, prevladujejo pri zaposlovanju oseb iz ranljivih skupin?

RV 3: Katere so specifike zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja in usposabljanja) v socialnih podjetjih?

Slika 9: Raziskovalni načrt ter izvedba kvalitativne raziskave



Na raziskovalna vprašanja skušam odgovoriti s primerjalno in opisno študijo primera, s pomočjo katere želim ugotoviti podobnosti in razlike v procesu zaposlovanja v klasičnih in socialnih podjetjih ter predstaviti dejansko stanje in možne izboljšave procesa zaposlovanja v socialnih podjetjih.

Zbiranja kvalitativnih podatkov se lotim s pripravo in izvedbo intervjuja, ki velja za eno izmed najpogostejših tehnik zbiranja podatkov pri kvalitativnem raziskovanju. Pred samo izvedbo intervjuja oblikujem čim bolj ustrezna vprašanja ter se z zbiranjem informacij o socialnih podjetjih pripravim na izvedbo intervjujev. Po mnenju avtorja Yin (2011, str. 26–27) mora izpraševalec biti dober poslušalec, uporabljati vsa čutila, zaznati telesno govorico, razpoloženje intervjuvancev, prilagoditi in pogosto tudi spremeniti slog vprašanj. Podatke primarno in terensko zberem z oblikovanjem delno strukturiranega individualnega zaporednega intervjuja. V primeru delno strukturiranega intervjuja lahko vsakemu intervjuvancu postavimo odprta vprašanja, ki so vnaprej pripravljena, vendar je njihova izvedba prilagojena toku pogovora, kar nam omogoča, da pridobimo poglobljene odgovore na bistvena vprašanja, ki so povezana z našimi raziskovalnimi vprašanji. V primeru nestandardizirane oziroma pogovorne oblike intervjuja spraševalec pomaga izpraševancu pri pojasnjevanju pomena vprašanj in oblikovanju odgovorov. Individualni pogovor med spraševalcem in izpraševancem omogoča direkten stik ter bolj sproščen način komuniciranja. Zaporedni intervju z različnimi izpraševanci v podjetju (z vodjo podjetja, zaposlenimi itd.) pa nam omogoča pridobiti dovolj širok pogled in mnenje več kot le ene osebe.

3.3 Izvedba intervjujev

Za potrebe magistrskega dela smo za vzorec izbrali tri delujoča socialna podjetja v Sloveniji, ki delujejo na različnih področjih dejavnosti, se nahajajo na različnih geografskih območjih, zaposlujejo več kot 5 ljudi ter imajo različno pravnoorganizacijsko obliko.

Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p., je začel delovati leta 2010 v Rogaški Slatini pod vodstvom direktorice dr. Marinke Vovk. Glavna dejavnost podjetja je priprava, prenova, obnova in demontaža še uporabnih izdelkov za ponovno uporabo. Centri ponovne uporabe s prenovo še uporabnih izdelkov in nudenjem storitev (popravila, šivanje, restavriranje itd.), družinam ki se soočajo z različnimi finančnimi bremenmi in ostalim, omogočajo dostop do kvalitetnejših in cenejših izdelkov. Centri ponovne uporabe v krožnem gospodarstvu prispevajo k ohranjanju surovin, virov, zmanjšujejo emisije ter omogočajo zeleno podjetništvo. Produkcija inovativnih izdelkov za namene izboljšanja življenja ljudi s posebnimi potrebami, vključevanje težje zaposljivih oseb na trg dela preko zagotavljanja dejavnosti ponovne uporabe in kakovosti življenja je temeljni strateški cilj Centrov ponovne uporabe. Centri dajejo možnosti zaposlitve predvsem starejšim in mlajšim iskalcem prve zaposlitve kot tudi dolgotrajno brezposelnim, ki jih prekvalificirajo, saj v Sloveniji ni učnega profila za ocenjevalca zavržene opreme. Podjetje trenutno deluje na devetih območjih v Sloveniji (Ljubljana, Rogaška Slatina, Vojnik, Tepanje, Slovenske

Konjice, Ormož, Trebnje, Miklavž na Dravskem polju in Kočevje), kjer v vseh poslovnih enotah sledijo enaki strategiji in viziji Centra ponovne uporabe. Socialno podjetje ima zaposlenih deset oseb.

Grunt – Zavod za socialno podjetništvo, ki deluje po načelih socialnega podjetništva, je bil registriran leta 2014. Zavod, ki deluje pod vodstvom Petra Svetine, je bil ustanovljen na območju Komende v sodelovanju s kmetijo Zadrgal z namenom zagotavljanja delovnih mest težko zaposljivim invalidom s podeželja v lokalnem okolju. Podjetje je ob ustanovitvi pridobilo status socialnega podjetja, vendar se je moralo statusu zaradi zaposlovanja invalidov izključno na zaščitene delovnih mestih odpovedati. Ker se v skladu z Zakonom o socialnem podjetništvu statusu socialnega podjetja podjetje ne more odpovedati, je podjetje zaprosilo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, da je izdalo odločbo o prepovedi delovanja podjetja kot socialnega podjetja. Grunt – Zavod za socialno podjetništvo ima danes status zaposlitvenega centra, ki naj bi v skladu s spremembami Zakona o socialnem podjetništvu, ki so v pripravi, lahko deloval kot socialno podjetje. Glavna dejavnost podjetja je zagotavljanje kakovostnih in trajnih delovnih mest na podeželju s predelavo kmetijskih proizvodov za širšo potrošnjo. Vodilo podjetja je ustvarjati pozitivni družbeni učinek in s tem prispevati k razvoju lokalne skupnosti, povečanju samooskrbe ter ustvarjanju delovnih mest na podeželju. Podjetje ima zaposlenih pet invalidov na zaščitene delovnih mestih, dva strokovna sodelavca za polni delovni čas in eno strokovno sodelavko, ki je zaposlena za dve uri.

Socialno podjetje Jazon, d.o.o. je leta 1989 ustanovila gospa Lenka Puh. Glavna dejavnost podjetja je iskanje novih priložnosti pri razvoju storitev in oskrbe obrobni poslovnih procesov v podjetjih. Poslanstvo podjetja je zniževanje stroškov, v smislu načina oskrbe podjetja, pisarniškega materiala, velikosti arhivov in ne na račun ljudi. Podjetje deluje po načelih Etri poslovnega modela in z njegovo pomočjo spreminja navade na področjih ekologije, ergonomije in etične ekonomije. V sodelovanju z Zavodom Jazon podjetje Jazon, d.o.o., kot invalidsko podjetje, uspešno išče rešitve za zaposlovanje različnih ranljivih skupin v podjetjih ter razvija nova delovna mesta s pomočjo Etri karijerne rehabilitacije na področju storitev in proizvodnje, ki omogočajo karierni razvoj oseb iz ranljive ciljne skupine. Cilj podjetja je vzpostavljati transparentne poslovne odnose brez izključevanja oseb. Podjetje Jazon, d.o.o. zaposluje približno 38 ljudi, družino socialnega podjetja pa sestavlja več pravnih oseb, povezanih v Etri ekipo, ki pa trenutno zaposluje 63 oseb, kjer polovico zaposlenih predstavljajo osebe iz ranljive ciljne skupine.

Intervjuje opravi z vodjami omenjenih socialnih podjetij in šestimi zaposlenimi osebami v socialnih podjetjih. V primeru petih zaposlenih oseb v socialnem podjetju, ki prihajajo iz ranljive skupine oseb (invalidi ter osebe z motnjami v duševnem razvoju in zdravju), sem odgovore na oblikovani intervju pridobila preko elektronske pošte, en intervju pa je bil osebno izveden z osebo, ki se je v socialnem podjetju zaposlila kot brezposelna, mlada, visoko izobražena ženska (mlada mamica).

Z intervjuvanjem vodij socialnih podjetij sem želela ugotoviti:

- kateri so bili prevladujoči razlogi za ustanovitev socialnega podjetja,
- kako opredeljujejo socialno podjetništvo in kje vidijo bistvene prednosti socialnega podjetništva,
- kaj socialno podjetništvo po njihovem mnenju ni,
- kakšen je njihov pogled na Zakon o socialnem podjetništvu in na spremembe, ki se pripravljajo,
- kako ocenjujejo spodbujanje socialnega podjetništva na področju ukrepov Aktivne politike zaposlovanja,
- kako poteka proces zaposlovanja v socialnih podjetjih in ali se pri zaposlovanju (strokovnega kadra, oseb iz ranljivih ciljnih skupin) poslužujejo različnih pristopov,
- ali imajo možnost opravljanja vseh delovnih mest vsi zaposleni (ne glede na njihov status),
- katere so ključne kompetence, ki jih morajo imeti zaposleni za opravljanje njihove dejavnosti,
- katera oblika zaposlitve prevladuje v socialnih podjetjih,
- kakšno je njihovo mnenje (spremembe in izboljšave) o ravnanju s človeškimi viri v socialnem podjetništvu.

Z izvedbo intervjuja z zaposlenimi v socialnih podjetjih pa sem predvsem želela izvedeti:

- kako so osebe stopile v stik s socialnim podjetjem, v katerem so zaposlene,
- kako je potekal proces zaposlitve v socialnem podjetju,
- ali imajo vsi zaposleni možnost prehajanja med delovnimi mesti,
- katera je po mnenju zaposlenih tista lastnosti, ki jim najbolj pride prav pri opravljanju dela v socialnem podjetju ter
- kaj osebam iz ranljivih ciljnih skupin kot tudi ostalim pomeni zaposlitev oziroma priložnost sodelovanja v socialnem podjetju.

Vodje socialnih podjetij po predhodnem osebem kratkem pogovoru na 6. dnevih socialne ekonomije v Ljubljani kontaktiram preko elektronske pošte, jim predstavim namen in cilje raziskave ter jih zaprosim za sodelovanje pri empiričnem delu magistrskega dela. Pred dogovorom o času in kraju izvedbe intervjujev jim vprašanja vnaprej posredujem, saj s tem povečamo kredibilnost, poleg tega pa se spraševanec lahko pripravi na intervju, kar pripomore k bolj poglobljeni obravnavi tem, večji samozavesti in sproščenosti. Intervjuje opravi v časovnem obdobju med 14. in 18. decembrom 2015 v Ljubljani, v prostorih socialnih podjetij, kjer je bila možnost za zasebnost večja. Pogovor z vodjami socialnih podjetij kot tudi z zaposleno osebo je potekal sproščeno in odprto, med samo izvedbo intervjuja določena vprašanja prilagodim toku pogovora in podam podvprašanja. Najkrajši intervju, opravljen z zaposleno osebo v socialnem podjetju, je trajal 30 minut, najdaljši intervju, opravljen z vodjo socialnega podjetja, pa 57 minut. Pogovore intervjuvancev posnamem jih poslušam, prepišem, preverim natančnost transkriptov ter uporabim dele, s katerimi odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Kvalitativna metoda raziskovanja, v našem primeru intervju, prinese velik obseg nestrukturiranega besedila oziroma zbranih podatkov. Proces kodiranja s pripisovanjem pomenskih oznak delčkom besedila mi omogoči zmanjšati količino pridobljenih podatkov in povezati pomene raziskovalne tehnike v vsebinsko in pomensko zaključeno celoto. Kodirne enote oziroma kode prvega reda (Priloga 2) oblikujem iz relevantnih citatov, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju kode prvega reda združim v smiselne sorodne skupine in jih z upoštevanjem namena in ciljev raziskovalnega dela, izhodišči in ugotovitvami v teoretičnem delu organiziram v pet glavnih skupin oziroma ključnih tem. Znotraj posameznih skupin oziroma tem pa oblikujem enote, ki so sestavni del procesa zaposlovanja (težje zaposljivih oseb in ostalih) v socialnih podjetjih (Priloga 3). Postopek kodiranja mi omogoči tvoriti in oblikovati razumljivo ter poskusno teorijo procesa zaposlovanja v socialnih podjetjih.

3.4 Rezultati raziskave

Proces zaposlovanja v socialnem podjetništvu predstavlja pomemben del aktivnosti socialnih podjetij, saj le-ta ustvarjajo delovna mesta tako za delovno zmožne ljudi kot tudi za manj konkurenčne posameznike (osebe iz ranljive ciljne skupine), za katere se težko najde mesto v klasičnih podjetjih. V nadaljevanju podrobneje predstavim rezultate analize petih ključnih tem – procesa zaposlovanja v socialnem podjetništvu, vrste oziroma oblike zaposlitve v socialnem podjetništvu, sestave zaposlenih in izobrazbeno strukturo zaposlenih v socialnih podjetjih, kompetence zaposlenih v socialnih podjetjih ter posebnosti oziroma zanimivosti pri zaposlovanju in ravnanju s človeškimi viri v socialnem podjetništvu – in jih povezujem oziroma primerjam z ugotovitvami, predstavljenimi v teoretičnem delu.

3.4.1 Proces zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja ter usposabljanja) v socialnem podjetništvu

Z oblikovanjem prvega raziskovalnega vprašanja želim preveriti ter ugotoviti, **ali se proces zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja in usposabljanja) v socialnih podjetjih razlikuje od procesa zaposlovanja v klasičnih podjetjih**. Proces zaposlovanja delovno zmožnega (strokovnega) kadra v socialnih podjetjih poteka tako kot v klasičnih podjetjih, torej po Zakonu o delovnih razmerjih. Socialna podjetja v procesu planiranja in pridobivanja delovno zmožnega (strokovnega) kadra nove sodelavce najpogosteje iščejo v širšem (v sodelovanju s fakultetami in šolami) in ožjem (med znanci, na podeželju) lokalnem okolju. Gospod Svetina iz podjetja Grunt je razložil: *»Ne grem na Zavod za zaposlovanje in ne razpišem delovnega mesta, kot je to v tem klasičnem pristopu oziroma pomenu, ampak sem se specializiral oziroma želim, da v lokalnem okolju, kjer vidim, da je potreba, najprej poiščem ljudi.«* Potencialni kandidati za zaposlitev v socialnih podjetjih sovpadajo s poslanstvom in kulturo podjetja, kar pomeni, da izstopajo po svojih prostočasnih dejavnostih, imajo cilje in željo po ustvarjanju kariere, so pripravljeni delati z ljudmi oziroma s težje zaposljivo populacijo in so kljub izobrazbi pripravljeni sprejeti tudi

vsakršno drugo delo v podjetju. Socialno podjetništvo je v zadnjih letih postalo zelo popularno in vabljivo okolje za množico kandidatov za zaposlitev, zato ima velik pomen tudi izbor pravega kandidata.

Po odločitvi o izbiri primerne kandidata sledi povabilo na razgovor, kjer se kandidatu predstavi določeno operativno delo. Kandidat ima možnost, da se odloči, ali je pripravljen sodelovati in razvijati svoje kariernne cilje v socialnem podjetju. V procesu orientacije oziroma uvajanja v delo kandidat spozna svoje delovno mesto, pričakovanja delodajalca in možnosti oziroma priložnosti za razvoj lastnih kariernih ciljev.

V socialnem podjetju Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri se kandidat pred odločitvijo o zaposlitvi vključi v zadružno šolo, katere namen je spoznati in preizkusiti kandidata, ki želi delovati v socialnem podjetju. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. in skupnosti Etri razloži: *»V času zadružne šole posameznik lahko deluje kot prostovoljec. To pomeni, da mi njemu pustimo svobodo, da gre lahko takoj, ko se nekaj nauči, v svoje socialno podjetje. Če pa vidimo, da potrebujemo njegovo delo v naši skupnosti in da tudi on želi biti bolj manager socialnega podjetja ali pa mentor v naši skupnosti, ostane pri nas. To prostovoljstvo imamo urejeno na način, da krijemo stroške, ki jih on v tistem trenutku potrebuje oziroma jih ima z namenom, da se lahko resno posveti svojemu začetku v socialnem podjetništvu. Imamo mejo, da je prostovoljstvo maksimalno tri mesece. V treh mesecih pa moramo razpoznati, ali gremo v naslednjo fazo, ta je, kreiranje delovnega mesta za to osebo.«*

V tako imenovanem poskusnem prilagajanju na delo (enega, dveh oziroma maksimalno treh mesecev) delodajalci kot tudi kandidati prepoznajo možnosti in priložnosti za nadaljnje medsebojno uspešno sodelovanje. Odkriti pogovor in dogovor med delodajalcem in kandidatom o nadaljnjem sodelovanju pa posledično zmanjša ustvarjanje nezadovoljstva na delovnem mestu in zmanjša verjetnost fluktuacije.

Pri zaposlovanju ranljive skupine oseb je potrebno upoštevati načela Zakona o socialnem podjetništvu, saj ta določa, kdo je težje zaposljiva oseba. Tudi v primeru zaposlovanja ranljive skupine oseb socialna podjetja skušajo potencialne kandidate najprej pridobiti iz lokalnega okolja v sodelovanju s šolami s posebnimi potrebami, zaposlitvenimi centri, invalidskimi podjetji ter tudi med znanci.

Težje zaposljiva oseba – invalid, oseba z motnjami v duševnem razvoju in zdravju, oseba, ki je že dlje časa prijavljena na Zavodu za zaposlovanje, – lahko uveljavlja pravico do zaposlitvene rehabilitacije. Proces zaposlitvene rehabilitacije za težje zaposljive osebe predstavlja odskočno desko za njihovo uspešno vključitev na trg dela. Če v času zaposlitvene rehabilitacije kandidat napreduje do te mere, da je zmožen vključitve v realno delovno okolje, se prične usposabljanje v socialnem podjetju. Usposabljanje v socialnem podjetju (lahko) poteka na drugem delovnem mestu kot v procesu zaposlitvene rehabilitacije. Skozi celoten proces usposabljanja (v obdobju treh mesecev) je ob potencialnem kandidatu oseba oziroma mentor (strokovni delavec), ki potencialne

kandidate (na)učiti, spremlja njihovo delo, jih navaja k samostojni uporabi naučenih veščin in znanj ter jim nudi podporo v primeru težav in stisk na delovnem mestu. Po uspešno opravljenem usposabljanju se na podlagi razgovora ter izkazane motivacije, želje in interesa po nadaljnjem sodelovanju potencialnega kandidata zaposli, zaposlitev pa je trajna. Zaposlitev kandidatu tako omogoča napredovanje, kreiranje ali spreminjanje poklicne kariere.

Zaposlitev potencialne osebe iz ranljive ciljne skupine kot tudi potencialnega strokovnega kadra v socialnih podjetjih je v veliki meri odvisna od kompetenc posameznika, motivacije posameznika za osebni razvoj in motivacije za delo, osebnostnih značilnosti posameznika in kar je najpomembneje, vrednot, ki jih ima posameznik.

3.4.2 Vrste oziroma oblike zaposlitve v socialnih podjetjih

Najpogostejša oblika oziroma vrsta zaposlitve v intervjuvanih socialnih podjetjih, ki velja tako za ranljivo skupino oseb kot tudi za ostale (strokovni kader), je zaposlitev za nedoločen čas (trajna zaposlitev) s polnim delovnim časom, kar kaže na veliko odgovornost in skrb za zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih v socialnih podjetjih.

Med druge oblike in možnosti sklepanja pogodb o zaposlitvi intervjuvana socialna podjetja navajajo pogodbo za določen čas ter prostovoljno pogodbo. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri razloži: *»Kandidate jemljemo na prostovoljno pogodbo treh mesecev. V času prostovoljne pogodbe imajo kandidati tisto socialno varnost, ki pa je osnova, da se sploh pravilno učijo, da se pravilno usposabljujejo. Po tem pride pogodba za določen čas. V dveh pogodbah človeka prepoznamo res trajnostno. Realno pa je tako, da sta dve pogodbi za določen čas, potem pa je to zaposlitev za nedoločen čas.«*

Posebna pogodba o zaposlitvi zaradi opravljanja javnih del, ki jo izvajalec programa javnih del sklepa z brezposelno osebo, po mnenju določenih intervjuvancev predstavlja pristop, ki pa ga ne sprejemajo najraje. Gospod Svetina iz podjetja Grunt izpostavi: *»Jaz sem velik nasprotnik javnih del, zato ker potem mi ljudi zaposlimo za določen čas enega leta, nato pa jih damo ponovno nazaj na Zavod za zaposlovanje. Ta delovna sila pa je poceni delovna sila, se pravi, če hočem biti jaz podjetje, moram delovati na trgu, in če delujem na trgu, moram zaslužiti tudi plačo za te ljudi.«* Tudi po mnenju gospe Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri javna dela predstavljajo pristop, ki v podjetništvu ni pravilen: *»Nekdo, ki pride v delovno okolje zato, da ga usposabljaš, vendar to usposabljanje ni podjetniško usposabljanje, ni usposabljanje v smislu, kako njega naučiti koliko mora ustvariti, da pokrije sebe, ker ne sme delati tržnih del oziroma ne sme delati komercialnih aktivnosti, ni normalno. Javna dela po mojem mnenju niso primerna za vzpostavljanje novih socialnih podjetij, so pa verjetno primerna za širjenje sodelavcev v socialnih podjetjih.«*

Omeniti velja tudi, da se socialna podjetja ne poslužujejo trenutno zelo pogostih praks zaposlovanja oseb preko zaposlitvenih agencij ali preko statusa samostojnega podjetnika (s. p.).

3.4.3 Sestava zaposlenih in izobrazbena struktura zaposlenih v socialnih podjetjih

Trenutno stanje na trgu dela je socialnim podjetjem omogočilo predvsem bistveno lažji pristop oziroma dostop (v primerjavi s pred kriznim obdobjem, ko je bilo število mladih visoko izobraženih nižje) do visoko izobraženega oziroma profesionalnega kadra. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri razloži: *»V tem času, ko se je stanje na trgu tako podrlo, imamo mi sedaj bistveno lažji pristop do mladega kadra, kot pa smo ga imeli prej, ker nam ni potrebno tako zelo tekmovati za višino dohodkov, kajti tudi tistega, ki pride karierno, ga lahko zelo hitro zaradi rezultata njegovega dela nagradujemo.«* Gospa doktorica Vovk iz podjetja Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p. doda: *»Ogromno mladih želi delati, tudi nagnjenost k okoljski odgovornosti je večja, kot je bila včasih.«*

Iz intervjujev ugotovim, da v usposabljanje in zaposlovanje oseb iz ranljivih ciljnih skupin socialna podjetja vključujejo starejše (dolgotrajno) brezposelne osebe, (dolgotrajno) brezposelne ženske, mlade, ki so brez delovnih izkušenj, ter invalide – fizične, poklicne ali splošne invalidnosti. V preučevanih socialnih podjetjih je izobrazbena raven zaposlenih, tako oseb iz ranljivih ciljnih skupin kot tudi delovno zmožnih oseb, zelo visoka. Med težje zaposljivimi osebami prevladujeta peta (gimnazijska, srednja poklicna – tehniška, srednja tehniška oziroma druga izobrazba) in šesta (visokošolska strokovna ali univerzitetna izobrazba) stopnja izobrazbe in celo višja – sedma stopnja izobrazbe. Analiza intervjujev pokaže tudi, da nižje stopnje izobrazbe – druga, tretja in četrta stopnja niso izjeme, so pa manj pogoste. Zelo malo pa je težje zaposljivih oseb, ki nimajo izobrazbe. Izobrazbena raven delovno zmožnih zaposlenih (vodij, strokovnih sodelavcev in ostalih) v socialnih podjetjih sega od izhodiščne pete stopnje in vse do osme stopnje (doktorat znanosti), najbolj pogosta pa je stopnja univerzitetne izobrazbe.

3.4.4 Kompetence zaposlenih v socialnem podjetništvu

Kompetence posameznikov se oblikujejo in gradijo skozi celotno obdobje našega življenja. Kompetenca posameznika ni samo znanje, temveč tudi spretnost, osebnostne lastnosti, sposobnost, motivacija, samopodoba in vrednote, ki pa jih zaznamo in spoznamo šele pri vsakodnevnem delovanju v različnih življenjskih ter delovnih okoliščinah.

Najbolj potrebne kompetence vodij in strokovnih sodelavcev v socialnih podjetjih so po mnenju intervjuvancev dobro poznavanje posla oziroma dejavnosti, ki jo opravljajo socialna podjetja, dobro poznavanje zakonodaje in kompetence za delo z ljudmi. Gospod Svetina iz podjetja Grunt izpostavi, da je pri njih pomembno, *»... da oseba rada dela z ljudmi, da razume problematiko zaposlovanja ljudi, ki jih zaposlujemo, pa tudi to, da razume te osebe, da si želi delati z njimi.«* Dodatne kompetence, ki so jih intervjuvanci

izpostavili, so ambicioznost, samozavest, ustvarjalnost, kreativnost ter pripadnost. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri pa je izpostavila, da je za uspeh socialnih podjetij in zaposlene ključen odnos: *»Socialni podjetniki ne smemo govoriti jaz, ampak mi, in to je ta bistvena razlika, ki se zadnje čase zelo pojavlja in izpostavlja.«*

V javnosti je pogosto tudi zaslediti kritike, da socialnim podjetjem in osebam, ki se ukvarjajo s socialnim podjetništvom, primanjkuje kompetenc podjetnosti, kompetenc za prodajo ter trženje, kar po mnenju gospoda Svetine iz podjetja Grunt ne drži: *»Zelo pogosto se bo slišalo, da socialnim podjetjem manjka podjetniških kompetenc. Zelo težko rečem, da manjka ljudem podjetniških kompetenc ter kompetenc za prodajo in trženje, kar se zadnje čase govori v primeru socialnega podjetništva ... tega ti ne manjka, kajti potem se tega ne iti. Če se odločam, da neko stvar potrošniki potrebujejo, in sklepam, da se bo prodajala, potem pa se zgodi, da se stvar proda pod pričakovanji, to posledično ne pomeni, da nam – socialnim podjetjem – primanjkuje poslovnih kompetenc.«*

Kompetence, ki jih vodje socialnih podjetij zaznavajo kot pomanjkljive ali nezaželeni v socialnem podjetništvu, so po mnenju gospe Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri napačna vzgoja podjetniške kulture: *»v smislu – imel bom lastno podjetje, dobil bom nek denar, da bom potem lahko delal nekaj drugega, ker bodo ljudje delali za mene – ne, vsi delamo za podjetje, podjetje raste, logično je, da podjetniku s tem raste premoženje, to se ve, ampak vsi delamo zase, delamo zase pa tako, da najprej delamo za podjetje in nato zase«, egoizem: »v tem trenutku, ker je ta družbena odgovornost – socialno podjetništvo popularno kot karierni pristop, imamo problem, da lahko dobimo v našo skupnost tudi takšne ljudi, ki se svet vrti okoli njih. Politikantstvo in neki pristopi pa so realno škodljivi za trajnosti razvoj socialnega podjetništva«,* gospod Svetina iz podjetja Grunt pa še doda kompetenci timsko delo in multidisciplinarni pristop: *»v socialnih podjetjih primanjkuje sodelovanja, v smislu, da se ljudi z različnimi kompetencami spravi skupaj, ne pa da mislimo, da smo v eni osebi multipraktiki in da vse znamo, obvladamo, ker to pa na dolgi rok ne gre. Kompetenca, ki nam manjka, je, da vzamemo strokovnjake v službo, vsakega iz svojega področja.«*

Z drugim postavljenim raziskovalnim vprašanjem želim ugotoviti, **katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v delovni proces, prevladujejo pri zaposlovanju oseb iz ranljivih skupin.** Kompetence, ki so jih intervjuvane osebe iz ranljive ciljne skupine oseb izpostavile najpogosteje, so motivacija in pripravljenost za delo oziroma volja do dela: *»Rad delam vsa dela. Včasih malo bolj počasi.«* (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine), delavnost: *»Da sem delaven.«* (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine), natančnost: *»Najbolj prav mi pride natančnost in delavnost.«* (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine) ter izkušnje iz domačega okolja: *»Najbolj prav mi pridejo izkušnje, ki jih imam s kmetije.«* (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine).

Kompetenca pripadnost je bila izražena tako s strani oseb iz ranljive ciljne skupine kot tudi s strani vodij socialnih podjetij. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri razloži: *»Pri ranljivih skupinah je, realno, to poslanstvo delati za druge ljudi dodatno, kar pomeni, da je naprej delo za podjetje, potem je delo za druge ljudi in potem je delo za lastno kariero.«* Gospod Svetina iz podjetja Grunt pa doda: *»Če povem po občutku, res velja oziroma drži, da je pripravljenost za delo in motivacija za delo oseb iz ranljive ciljne skupine večja, to opažam že 26 let, kajti ni bilo važno, kakšne vremenske razmere (dež, sneg, vročina) so bile, prišli so s kolesom in še to so se zelo obremenjevali, če so zamudili. En del vedno nekje odpade ali pa je izjema, drugače pa je večina teh ljudi izjemno motiviranih, bi pa to bilo zelo dobro izmeriti.«*

Pomanjkljiva kompetenca oseb iz ranljive ciljne skupine (predvsem dolgotrajno brezposelnih oseb), ki je bila izpostavljena s strani gospoda Svetine iz podjetja Grunt, je kompetenca načrtovanja razvoja kariere: *»Ne bom rekel, da so problem delovne navade, vendar manjkajo osnove nekega poklicnega življenja oziroma razvoja poklicne kariere. Ljudem iz ranljivih ciljnih skupin je to zelo težko približati in jih v to tudi pripraviti, to je največja težava.«* Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri pojasni: *»Karierni načrt oseb iz ranljivih ciljnih skupin je zato potrebno že v času zaposlitvene rehabilitacije dobro izdelati, zato ker je potem kasneje odgovornost nas, kot delodajalca toliko večja.«*

3.4.5 Posebnosti oziroma zanimivosti pri zaposlovanju ter ravnanju s človeškimi viri v socialnem podjetništvu

Priložnost in veselje do opravljanja dela, ki ga socialna podjetja omogočajo ter nudijo posameznikom z namenom oziroma z načeli v korist celotne družbe in trajnostnega razvoja naše družbe, sta zagotovo premalo cenjena, se pa tega močno zavedajo zaposleni v socialnih podjetjih. Trenutna kriza velikega števila brezposelnih oseb je na trgu izoblikovala močno konkurenco za zaposlitev delovno zmožnih oseb (visoko izobraženega kadra, mlade iskalce prve zaposlitve) in ob rob še bolj potisnila manj konkurenčno delovno silo (dolgotrajno brezposelne osebe, invalide itd.). V tretjem raziskovalnem vprašanju ugotavljam, **katere so specifike zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja in usposabljanja) v socialnih podjetjih.**

Zaposlitev intervjuvanim zaposlenim osebam (težje zaposljivim in ostalim) v socialnem podjetju predstavlja velik pomen tako z vidika koristi, ki jih s svojim delom ustvarjajo za širšo družbo, z vidika samostojnosti, ki jim jo (še posebej osebam iz ranljive ciljne skupine) omogoča zaposlitev, z vidika osebnega dohodka, ki jim predstavlja vir materialne preskrbljenosti, kot tudi z vidika finančne neodvisnosti.

Veliko vrednost pri zaposlenih v socialnih podjetjih ima tudi druženje s sodelavci ter status (položaj), ki jim ga zaposlitev omogoča v družbi. Visoko izobražena mamica, zaposlena v podjetju Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p., je izpostavila: *»Počutim se koristna v družbi, imaš nek socialni stik z drugimi, je super okolje, se v redu razumemo s sodelavci pa*

tudi s strankami. Imam veselje do dela. Zadovoljna sem zelo.« Zaposlene osebe iz ranljive ciljne skupine pa so povedale: »Kot mami z dvema majhnima otrokoma mi veliko pomeni, da imam redno službo in dobivam plačo. Vesela sem, da hodim v službo.«, »Zaposlitev mi pomeni da vsak dan odhajam v službo in da sem med sodelavci.«, »Odlično je, ker mi ni treba biti samo doma. Dobivam plačo in si lahko kaj kupim.«, »Zaposlitev mi pomeni redno delo in plačo. Vesela sem, da imam dobre sodelavce.«

Osebna vrednost in priložnost oziroma možnost zaposlitve v socialnem podjetju, ki so jo izrazili intervjuvani zaposleni, kaže, da so zaposleni pomemben dejavnik uspeha socialnega podjetja tudi zato, ker delujejo kot ekipa, ki je prisotna pri vseh odločitvah, ki se jih sprejema v podjetju. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri razloži: *»Uvajanje novosti, to, kar so delala tudi velika podjetja, mi delamo do zadnjega delavca, celostno, torej ne samo do določenega kadra. Mi vključujemo vse zaposlene, da imajo pravico biti del razvoja, sodelovati o svojem delovnem mestu, sodelovati o smeri, kamor bomo šli, kar je tudi del Zakona o socialnem podjetništvu.«* Tudi gospa doktorica Vovk iz podjetja Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p. izpostavi: *»Pomembno se mi zdi, da zaposleni vidijo, da so vsi sestavni del kolektiva in da če njih ni, da delo ni opravljeno. Zaposleni morajo začutiti, da smo vsi skupaj.«*

Zaposleni (tako osebe iz ranljivih ciljnih skupin kot tudi ostali) imajo enake priložnosti oziroma možnosti zaposlovanja in opravljanja vseh delovnih mest. Socialna podjetja omogočajo opravljanje določenega delovnega mesta ali področja dela glede na želje, motivacijo ter pripravljenost posameznika, pri čemer pa se upošteva posameznikove delovne možnosti in sposobnosti.

Gospod Svetina iz podjetja Grunt je v primeru opravljanja strokovnega dela težje zaposljivih oseb izpostavil oviro z vidika merjenja pričakovanih delovnih rezultatov: *»Glede na to, da mi zaposluje ljudi, ki imajo motnjo v duševnem razvoju ali pa težave v duševnem zdravju, je vprašanje, kakšne so njihove sposobnosti. Na vodstvenih pozicijah oziroma kjer je strokovno delo, nimamo nikogar iz ranljive ciljne skupine. Lahko bi imeli namesto mentorja osebo iz ranljive ciljne skupine, seveda, zakaj pa ne, sem za to, vendar se do sedaj še ni pokazala priložnost, da bi nekoga postavili na to delovno mesto, sem pa že krepko razmišljal v to smer. Problem je bil, ker na zaščitenem delovnem mestu ta oseba ni presegla 70 %, ko so bile narejene meritve, kar pomeni, da ni presegel svojih delovnih sposobnosti, da bi lahko šel za vodjo ostalih. Tudi finančno ga ne bi moral stimulirati, kajti kdor je na zaščitenem delovnem mestu, dobi minimalno plačo, se pravi, smo se zavrteli znotraj tega kroga. Problemov osebno s tem nimam, ampak zaenkrat priložnosti še ni bilo. Dela pa vsak vse po svojih zmoglostih in znanjih.«*

Posebno pa je potrebno omeniti tudi, da se socialna podjetja poleg zaposlovanja in specifičnega ravnanja z osebami iz ranljivih ciljnih skupin vseskozi močno trudijo in si prizadevajo spodbujati in zasledovati karijerne cilje tudi ostalih zaposlenih v podjetju

(delovno zmožnega strokovnega kadra). Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri razloži: *»Posameznika se ne tlači oziroma sili v nekaj, kar ni njegov karierni cilj, z namenom, da ne zapravlja svojega časa z napačnim področjem dela. Od posameznika, ki ima izobrazbo, pa pričakujemo, da hitro napreduje, da vlaga v svojo kariero, da res dela tudi na sebi, se veliko dodatno izobražuje ter zgrabi priložnosti. Reference nekoga, ki dela v socialnem podjetju kot strokovnjak, so enake kot v neki multinacionalki ali pa na nekem drugem strokovnem področju, vendar s tem družbenim učinkom.«*

Socialna podjetja zaposlenim omogočajo inovativno in podjetno reševanje svojih izzivov in problemov, ki jih zaposleni sami zaznavajo v družbi ter kar je najpomembneje, se učijo in nas učijo vključujoče družbe. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri izpostavi: *»Socialna podjetja učimo to vključujočo družbo in tudi delodajalce učimo vključujoče družbe. Naša glavna zmaga je, da delodajalce spreminjamo v to, da lahko razumejo, da je nekdo iz ranljive skupine bistveno boljši delavec kot nekdo iz neranljive skupine.«*

Kot zanimivost pri zaposlovanju v socialnih podjetjih lahko izpostavimo zaposlovanje po načelu, »kaj oseba zna«. Izbira kandidata v socialnem podjetju ni odvisna od naziva ali statusa kandidata, vendar imajo velik pomen veščine kandidata, kajti z njimi raste predanost posameznika in hkrati uspešnost podjetja. Gospa doktorica Vovk iz podjetja Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p., razloži: *»Prednost v podjetju dajemo človeškemu kapitalu, v smislu, kako se on vidi. Mogoče je na neki multinacionalki bolj pomembno, kako zna neka oseba marketinško povedati stvar, se zna oseba sama dobro prodati, pri nas pa smo želeli takšne ljudi, da s tem delom, ki ga opravljajo, živijo in jim prostor, kjer delajo, predstavlja drugi dom. V podjetju želimo, da zaposleni začutijo, da jim je delovno mesto res nekaj ... kot, da pridejo domov in da ne gledajo na uro, kdaj bodo šli domov, ampak da se v službi počutijo kot doma.«*

Socialna podjetja nadaljnjemu razvoju svojih zaposlenih posvečajo veliko pozornosti, tudi z vidika izobraževanja. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri razloži: *»Že prej smo imeli to pravilo, da smo v bistvu omogočali res veliko učenja – interno in eksterno. Ta pristop vseživljenjske karierni orientacije – najprej znanje, potem pa delo – nam da največ. Izobražujemo se izven delovnega časa, tako kot je v bistvu tudi prav, kajti ker če ti veš, da je pomembno, da zaposleni osebno karierno raste, mu plačaš določeno izobraževanje, ki pa ga zaposleni opravi v svojem prostem času.«* Pomen izobraževanja pa izpostavi tudi gospod Svetina iz podjetja Grunt: *»Skozi to interno in eksterno izobraževanje zaposlena oseba postane vešča dela s populacijo, ki je malce drugačna.«*

Največje ovire ter težave, s katerimi se soočajo socialna podjetja pri zaposlovanju, so po mnenju intervjuvancev pomanjkljivi model ali sistem ravnanja z osebami iz ranljivih ciljnih skupin in neurejenost statusov oseb iz ranljive ciljne skupine. Gospa Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri pojasni: *»Recimo, da bodo imeli tudi bivši zaporniki, bivši*

odvisniki pravico do podpornega okolja za zaposlitev, bo morala država te statuse spraviti v red. Bivši narkoman ima zagotovo zdravstvene težave. Status, ki ga bo pridobil za zaposlitev, ne bo status invalida, ampak status težje zaposljive osebe, ta status pa bo potrebno tudi časovno omejiti (tri, pet, sedem let ali doživljenjsko zaradi bolezni). Možnosti je neskončno. Prehodi ljudi iz enega v drugi status, njihovi osebni prehodi iz nezaposljive osebe v zaposljivo osebo v podpornem okolju in do zaposljive osebe v katerem koli okolju, ti prehodi se morajo dogajati v obe smeri, v dvig in v padec.»

Gospod Svetina iz podjetja Grunt izpostavi, da se je potrebno pri ravnanju s človeškimi viri v primeru ranljivih ciljnih skupin zavedati: *»Vse ranljive ciljne skupine potrebujejo nek sistem usposabljanja, spremljanja, vključevanja in potem dela v podjetju. Dolgotrajno brezposelnim osebam je grozno težko dopovedati in jih pripraviti do tega, da morajo biti ob sedmih v službi in da je služba do treh. Povprečni delodajalec se ne bi ukvarjal s tem. Socialno podjetje pa mora to speljati, čeprav ti to lahko zelo ruši sistem, v celotnem podjetju pa mora biti zaradi sistema delovanja celotnega podjetja vse skupaj na nekem podobnem nivoju kot v ostalih podjetjih. Bazične odgovornosti, ki jih ima posameznik, ko je zaposlen, to ljudje s časom izgubijo, predvsem pa je to izrazito pri dolgotrajni brezposelnosti. Težava pri samem ravnanju s človeškimi viri je to, da se premalo spuščamo v to, kaj te osebe iz ranljive ciljne skupine dejansko potrebujejo, to je premalo definirano in zato tudi nimamo ustvarjenega nekega sistema.»*

Organizacijska kultura ter delovno okolje sta zagotovo pomembna dejavnika nizke fluktuacije zaposlenih v socialnih podjetjih. Odhajanje težje zaposljivih oseb iz socialnih podjetij je redko. Zadržanje nadrejenega kadra po mnenju gospe Puh iz podjetja Jazon, d.o.o. ter skupnosti Etri predstavlja problem le v primeru posameznikov, ki niso socialno podjetniško usmerjeni: *»Imamo problem, da tisti, res sposobni, ki niso čisto socialno podjetniško naravnani in si ne ustvarijo družine v tistem času, ko so pri nas, odidejo oziroma nam jih vzamejo drugi.»*

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Glavni cilj kvalitativnega raziskovanja je bil ugotoviti razlike ter podobnosti procesa zaposlovanja v socialnem podjetništvu s procesom zaposlovanja v klasičnih podjetjih in tako odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Specifika socialnih podjetij je ta, da zaposlujejo tako delovno zmožni kader kot tudi manj konkurenčni oziroma težje zaposljivi kader. Zaposlovanje ranljive ciljne skupine oseb – predvsem invalidov v klasičnih podjetjih poteka v veliko manjši meri kot v socialnih podjetjih. Na podlagi pridobljenih rezultatov proces oziroma pristop pri zaposlovanju delovno zmožnega kadra poteka tako kot v klasičnih podjetjih – torej v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih, pri čemer pa se selekcijski postopek delovno zmožnega kadra nekoliko razlikuje.

V procesu pridobivanja delovno zmožnega oziroma profesionalnega kadra socialna podjetja potencialne kandidate najprej poiščejo v lokalnem okolju. Socialna podjetja iščejo takšne potencialne kandidate, ki jim poslanstvo in kultura podjetja osmišljata smisel njihovega delovanja v podjetju, ki jim vizija podjetja predstavlja priložnost za ustvarjanje lastne kariere, skupne vrednote pa tvorijo uspeh in zadovoljstvo tako zaposlenih kot tudi socialnih podjetij. Izbor pravega kandidata ima prav tako velik, če ne celo večji pomen kot v klasičnih podjetjih, kajti sposobnost kandidata, da razume in deluje s populacijo težje zaposljivih oseb, je tista, ki v procesu izbire potencialnega kandidata v klasičnih podjetjih nima pglavitne vloge.

Rezultati raziskave kažejo, da socialna podjetja močno spodbujajo ustvarjalnost, izobraževanje ter razvoj kariernih ciljev posameznika in kar je pohvale vredno, si prizadevajo, da posameznik delovno mesto opravlja z zadovoljstvom. V fazi usposabljanja in uvajanja na delovno mesto socialna podjetja potencialnim kandidatom omogočajo, da se spoznajo z delovnim mestom, sodelavci – tudi s populacijo težje zaposljivih oseb, prepoznajo možnosti razvoja svojih osebnih kariernih ciljev ter odkrito izrazijo svojo željo po prihodnjem sodelovanju ali nesodelovanju v socialnem podjetju, kajti če zaposlenim omogočimo, da v podjetju opravljajo delo, ki jih veseli, se bo to dolgoročno izrazilo tako v zavzetosti zaposlenih kot tudi v zadovoljstvu strank. Vsekakor pa je medsebojno zadovoljstvo, tako potencialnih kandidatov s socialnim podjetjem kakor tudi socialnih podjetij s potencialnimi kandidati, ključno za zaposlitev potencialnega kandidata. Izkušnje oseb, ki so zaposlene ali so bile zaposlene v socialnem podjetju, imajo vsekakor in zagotovo posebno vrednost, saj so jim le-te omogočile, da znajo biti pozorni in odgovorni do oseb iz ranljivih ciljnih skupin, prav tako pa se zavedajo posebnosti in pristopov pri delu z osebami iz ranljivih ciljnih skupin.

Pri pridobivanju novih sodelavcev iz ranljive ciljne skupine socialna podjetja sodelujejo z zaposlitvenimi centri, invalidskimi podjetji, šolami s posebnimi potrebami, velikokrat pa so te osebe kar doma, zato jih poiščejo tudi med znanci. Najranljivejšo skupino oseb na trgu dela, kateri je tudi namenjeno socialno podjetništvo, socialna podjetja zaposlujejo preko procesa zaposlitvene rehabilitacije. Proces zaposlitvene rehabilitacije in usposabljanje invalidov (oseb s trajnimi posledicami telesne ali duševne okvare, bolezni) je v Sloveniji zelo dobro izoblikovan, saj uspešno vključuje invalide na trg dela in jim omogoča trajno zaposlitev. Med najranljivejšo skupino oseb pa se uvrščajo tudi dolgotrajno brezposelne osebe – to so starejše osebe, osebe brez osnovne ali nižje izobrazbe, pripadniki romske skupnosti, begunci, bivši zaporniki, bivši odvisniki od alkohola ali drog, brezdomci – in mladi, ki nimajo statusa invalidnosti in tako posledično tudi niso upravičeni do procesa zaposlitvene rehabilitacije. Pripraviti te osebe do ponovne vključenosti na trg dela ter njihove zaposljivosti pa prav tako zahteva svoj čas in trud, ki ga morajo socialna podjetja vložiti za zaposljivost teh oseb. Odgovornosti, ki jih zahteva poklicno življenje (na primer točen prihod na delo), te osebe z leti brezposelnosti izgubijo. Dvome, ki jih imajo klasična podjetja o zaposlovanju ranljive skupine oseb, uspešno

rešujejo socialna podjetja z ustvarjanjem delovnih mest za osebe, katerim se je potrebno posvečati ter jim ponuditi tudi strokovno pomoč. Cilj socialnih podjetij je narediti te osebe zaposljive, kljub stroškom, dodatnemu delu in skrbi, ki jo imajo.

Kompetence posameznikov v današnjem konkurenčnem okolju pomembno prispevajo k učinkovitemu delovanju organizacije in k večji delovni učinkovitosti, vse bolj pa se poudarja, kaj kdo zna in kako zna to znanje tudi uporabiti. Velikokrat se podjetja pri zaposlovanju oseb iz ranljive ciljne skupine ustavijo pri vprašanju, katere so kompetence teh oseb, ki bi lahko prispevale k razvoju in uspehu organizacije, in ali imajo težje zaposljive osebe tiste lastnosti, ki bi jim omogočile učinkovito, uspešno in predvsem kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti in nalog v podjetju. Najbolj izrazite lastnosti pri osebah iz ranljive ciljne skupine, ki so se pokazale v procesu raziskave, so:

- motivacija, ki se izkazuje v visoki pripravljenosti te skupine oseb, da bi zadovoljila potrebe tako podjetja, sodelavcev kot tudi lastne potrebe,
- zavzetost, ki se kaže v odnosu do dela, ki jim je bilo zaupano, ter
- pripadnost, ki se izraža v obliki visoke naklonjenosti organizaciji in timu (želja po pomoči sodelavcem), opravljanje dela v organizaciji pa jim predstavlja čast in zadovoljstvo.

Na podlagi pridobljenih intervjujev z osebami iz ranljive ciljne skupine sklepam, da jim priložnost zaposlitve oziroma možnost opravljanja dela predstavlja veliko zadovoljstvo, novi delovni izzivi in pomoč sodelavcem pa veliko veselje. Čutiti oziroma razbrati je tudi močno povezanost s sodelavci in veselje do vsakodnevnega preživljanja delovnega časa z njimi. Zaposlitev jim pomeni samostojno življenje (v smislu finančne in materialne neodvisnosti) ter občutek koristnosti v družbi. Omeniti velja, da je bilo v intervjuvanih socialnih podjetjih zaznati veliko dobre volje, pozitivnega vzdušja in tudi obojestranskega spoštovanja v odnosu vodja–zaposleni. Socialna podjetja pri zaposlovanju oseb iz ranljive ciljne skupine najprej poiščejo rešitve in pristope, kako narediti te osebe (ponovno) zaposljive in zadovoljne (v smislu osebnega zadovoljstva in zadovoljstva z delom), kajti konec koncev zadovoljni zaposleni so tudi učinkoviti zaposleni. Trdim, da so socialna podjetja tista, ki kljub različnim oviram ter problemom, s katerimi se spopadajo pri svojem delovanju, resnično ustvarjajo velik učinek v družbi. Socialna podjetja se borijo, da omogočajo in zagotavljajo osebam, izključenim iz trga dela enake pravice, ki pa jih država žal ne zagotavlja vsem državljanom, na drugi strani pa na trgu delujejo in konkurirajo pod enakimi pogoji kot ostala podjetja.

Spremembe, ki se predvidevajo z dopolnitvami Zakona o socialnem podjetništvu, se bodo dotaknile tudi zaposlovanja oseb iz ranljive ciljne skupine, kjer pa po mojem mnenju socialno podjetništvo v prihodnosti ne sme postati zgolj in samo podjetništvo, saj se bodo v tem primeru za zaposlovanje oseb iz ranljive ciljne skupine »odločala« le še tista socialna

podjetja, ki jim bo ustvarjati delovna mesta za to skupino oseb prioriteta in bo le to pretehtalo željo po uspehu na trgu.

Pomanjkanje ustreznega modela ali okvirja za upravljanje s človeškimi viri v socialnem podjetništvu in potrebo po oblikovanju le-tega je mogoče potrditi na podlagi izhodišč predstavljene literature in tudi iz empirične raziskave. Moje mnenje kot tudi mnenje nekaterih intervjuvancev socialnega podjetja je, da je potrebno pri oblikovanju modela upravljanja človeških virov v socialnem podjetništvu jasno definirati in določiti statuse oseb iz ranljive ciljne skupine. Predlagam, da se v procesu zaposlovanja oseb iz ranljivih ciljnih skupin oblikuje proces predhodnega usposabljanja ali tečaja/šole za ponovno vključitev teh oseb na trg dela, kot je to trenutno urejeno s procesom zaposlitvene rehabilitacije za osebe, katerim je priznana invalidnost. Tako bi tudi ostali iz ranljive ciljne skupine v določenem časovnem obdobju pridobili in osvojili osnove poklicnega življenja. Znotraj socialnih podjetij ali ustreznih institucij (že obstoječih ali na novo ustanovljenih) bi se tako lahko oblikoval sistem, kjer bi se osebe iz ranljivih ciljnih skupin (ki niso opravile procesa zaposlitvene rehabilitacije) najprej pod vodstvom strokovnjakov (socialnih, specialnih in rehabilitacijskih pedagogov ter psihologov) uvajala oziroma usposabljala za delo v socialnem podjetju, kar bi vodjam socialnih podjetij (tistim, ki nimajo pedagoške ali socialne izobrazbe) omogočilo hitreje in bolj nazorno razumeti potrebe in način delovanja te populacije ter okrepiti podporno okolje za zaposlitev teh oseb.

Na podlagi ugotovitev, pridobljenih iz rezultatov raziskave, predlagam, da se v prihodnje (še) bolj osredotoči na potrebe ter specifične, ki jih imajo osebe iz ranljivih ciljnih skupin ter se o kariernem načrtu oziroma razvoju kariere oseb iz ranljivih ciljnih skupin začne pogovarjati ter oblikovati že v šolah, varstveno-delovnih centrih in drugod. S tem bomo okrepili ter v prihodnje bolj razvijali lastnosti ter veščine (prevladujoče oziroma potencialne lastnosti) zaposlenih iz ranljivih ciljnih skupin. Na podlagi zasledenega zelo majhnega števila raziskav in po mnenju gospoda Petra Svetine pa bi bilo zelo zanimivo v prihodnosti izmeriti tudi kakšna je motivacija ter pripravljenost za delo oseb iz ranljivih ciljnih skupin (manj konkurenčnega kadra) v primerjavi z delovno zmožnim kadrom.

Z magistrskim delom želim prispevati k boljšemu zavedanju o delovanju socialnih podjetij in k večji osveščenosti o pozitivnih učinkih in namerah, ki jih imajo socialna podjetja z ustvarjanjem delovnih mest, tako za nas kot tudi za osebe, ki si prav tako kot mi želijo biti zaposlene oziroma imeti pravico do zaposlitve. Danes je potrebno vedno več pozornosti usmeriti v ljudi, človeške vire, kajti oni so tisti, ki tudi kljub svoji ranljivosti sooblikujejo uspešen razvoj podjetja. Model ravnanja s človeškimi viri je pomemben gradnik zadovoljstva zaposlenih kot tudi uspeha vsakega podjetja. Želim si, da bi magistrsko delo spodbudilo k razmišljanju o oblikovanju modela ravnanja s človeškimi viri v socialnem podjetništvu. Menim, da pri oblikovanju modela ravnanja s človeškimi viri v socialnem podjetništvu ne smemo zgolj posnemati že uspešne prakse modelov ravnanja s človeškimi viri, kajti brez razumevanja in vključevanja strategije in poslanstva socialnih podjetij

model ne bo uspešno zaživel. Predlagam, da se oblikuje takšen model ravnanja s človeškimi viri v socialnem podjetništvu, ki bo primarno poudarjal vidik zadovoljstva zaposlenih (bo prilagojen predvsem vrsti ljudi, ki jih socialna podjetja zaposlujejo) in zaposleni ne bodo zgolj orodje za doseg ciljev podjetja. V procesu razvoja kadrov bo potrebno učinkovito in sprotno spremljanje individualnega razvojnega načrta za osebe iz ranljivih ciljnih skupin, glede na njihovo samostojnost in zahtevnost dela. Z oblikovanjem ustreznega modela ravnanja s človeškimi viri v socialnih podjetjih bo tako mogoče tudi izboljšati trenutno nepovezanost rezultatov dela (truda), ki ga kažejo in vlagajo osebe iz ranljivih ciljnih skupin, ter nagrajevanja oseb iz ranljivih ciljnih skupin.

Ne smemo pozabljati oseb iz ranljivih ciljnih skupin, kajti prepričana sem, da je njihova dobrota do soljudi in njihova pripravljenost ter motivacija za delo, velika. Verjamem, da je z ustreznim znanjem ter podporo socialnim podjetjem mogoče še bolj učinkovito izboljšati trenutni položaj ravnanja z osebami iz ranljivih ciljnih skupin.

SKLEP

Socialno podjetništvo je v zadnjem času zaradi svoje specifične delovanja, to je reševanja določenih problemov v družbi, spodbujanja skupnega sodelovanja ter ustvarjanja novih in kakovostnih delovnih mest, pritegnilo zanimanje marsikaterega posameznika, tako tudi mene. V procesu izbiranja teme za magistrsko delo in želji po raziskovanju področja socialnega podjetništva sem iz znanstvenih, strokovnih kot tudi iz uradnih tujih in slovenskih virov imela priložnost poučiti se o načinu delovanja ter upravljanja socialnih podjetij. Ob prebiranju literature pa se mi je vedno porajalo vprašanje, kako socialna podjetja zaposlujejo osebe, ali proces zaposlovanja poteka tako kot v klasičnih podjetjih in ali se pri zaposlovanju delovno zmožnih oseb in oseb iz ranljivih ciljnih skupin poslužujejo različnih pristopov.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil s pomočjo teoretičnega pregleda literature ter raziskovalnega procesa preučiti in spoznati proces zaposlovanja v socialnem podjetništvu ter tako ugotoviti podobnosti in razlike s procesom zaposlovanja oziroma ravnanja s človeškimi viri v klasičnih podjetjih. Na podlagi zelo majhnega števila že obstoječe literature in študij sem oblikovala raziskovalna vprašanja, s katerimi sem v raziskovalnem delu skušala ugotoviti, ali zastavljena teza magistrskega dela drži ali ne drži.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali se in v čem se proces zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja in usposabljanja) v socialnih podjetjih razlikuje od procesa zaposlovanja v klasičnih podjetjih. S pomočjo pridobljenih podatkov z raziskavo sem ugotovila, da proces zaposlovanja delovno zmožnega (strokovnega) kadra poteka tako kot v klasičnih podjetjih (v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih), vendar z nekaj izjemami v procesu pridobivanja, selekcije ter uvajanja oziroma usposabljanja potencialnih kandidatov za delovno mesto. Pri zaposlovanju oseb iz ranljivih ciljnih skupin pa se

socialna podjetja najpogosteje poslužujejo pristopa zaposlitve oseb, katerim je priznana invalidnost, preko procesa zaposlitvene rehabilitacije. Kljub zadovoljivim rezultatom raziskave bi v prihodnje bilo zanimivo pridobiti bolj poglobljen vpogled v postopek zaposlitve ostalih oseb iz ranljivih ciljnih skupin (na primer pripadnikov romske skupnosti, bivših zapornikov in odvisnikov od drog ali alkohola in drugih).

Z drugim postavljenim raziskovalnim vprašanjem sem ugotavljala, katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v delovni proces, prevladujejo pri zaposlovanju oseb iz ranljivih ciljnih skupin. Najmočnejše je bilo pri osebah iz ranljivih ciljnih skupin zaznati lastnosti oziroma značilnosti delavnosti, natančnosti, motivacije, pripravljenosti za delo ter pripadnosti tako podjetju kot tudi sodelavcem.

Pridobljeni rezultati raziskave so mi omogočili odgovoriti na tretje zastavljeno raziskovalno vprašanje, s katerim sem želela predstaviti specifične zaposlovanja (načrtovanja, pridobivanja in usposabljanja) v socialnih podjetjih. Pri zaposlovanju v socialnih podjetjih ima prednost človeški kapital. Vsi zaposleni so vpeti v dogajanje v podjetju. Sodelujejo tako pri sprejemanju (tudi pomembnih) odločitev, pri razvoju kakor tudi pri kreiranju ciljev ter idej za prihodnjo uspešno rast podjetja. Socialna podjetja usklajujejo področja dela s kariernimi cilji delovno zmožnih posameznikov in jim omogočajo osebni razvoj v smeri njihovih želja, osebe iz ranljivih ciljnih skupin pa imajo prav tako možnost opravljanja vseh delovnih mest, pri čemer upoštevajo njihove delovne zmožnosti in sposobnosti. Spodbujanje osebnega razvoja posameznika, kariernih ciljev posameznika, samoiniciativnosti ter zadovoljstva na delovnem mestu se pri posameznikih v socialnih podjetjih pozitivno izraža v njihovi predanosti, veselju in pozitivnem vzdušju, ki sem ga začutila tudi sama v času opravljanja raziskave.

Na podlagi pridobljenih podatkov iz raziskave in ugotovitev sklepam:

- da je socialno podjetništvo lahko odgovor na krizne razmere, kar se ugotavlja tudi v tuji in slovenski strokovni literaturi,
- da okolje (zakonodaja, poslovni modeli, vključenost v družbo in drugo) za razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji še ni dovolj razvito,
- da v Sloveniji nimamo jasno izoblikovane definicije socialnega podjetništva v smislu socialne oziroma ekonomske kategorije in
- da bi primerna podpora in oblikovanje modela ravnanja s človeškimi viri v socialnem podjetništvu pripomogli k izboljšanju konkurenčnega položaja socialnih podjetij na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackermann, S.J. (1999). *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*. United States: Springer.
2. Alvord, S.H., Brown, L.D., & Letts C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282.
3. Antončič, B., Hisrich, R.D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
4. Baumgartner, D., Schulz, T., & Seidl, I. (2013). Quantifying entrepreneurship and its impact on local economic performance: A spatial assessment in rural Switzerland. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 25(3/4), 222–250.
5. Birkhölzer, K., et al. (2009). *Local Social Economy Learning Package – A European Curriculum for Social Enterprise Practitioners and Supporters*. Berlin: Technologie – Netzwerk Berlin.
6. Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (Eds.). (2008). *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*. Bratislava: UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.
7. Bosche, J. (1998). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. *Social Enterprise Canada*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.socialenterprisecanada.ca/en/learn/nav/resourcelibrary.html?page=resourceDetail.tpt&iddoc=321080>
8. British Council. (2014). Vizija socialnega podjetništva 2020. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu https://www.britishcouncil.si/sites/default/files/vizija_socialnega_podjetnistva_2020.pdf
9. Bruton, G.D., Ketchen D.J., & Ireland, R.D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683–689.
10. Churchill, G.A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9th ed.). Mason: South Western.

11. Česen, T. (2012, april). Družbena ekonomija in socialno podjetništvo. *Ekonomski inštitut - Gospodarska gibanja* 446. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.eipf.si/publikacije/gospodarska-gibanja/y/2012/>
12. Črnak-Meglič, A., & Rakar, T. (2010). Raziskava indeks civilne družbe – Odnos med organizacijami civilne družbe in državo. *Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo*. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.irssv.si/upload2/Raziskava_indeks_civilne_druzbe-odnos_med_organizacijami_civilnedruzbe_in_drzavo.pdf
13. Dacin, P.A., Dacin, M.T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 36–56.
14. Dees, J.G., & Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165–178.
15. Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Duke Innovation & Entrepreneurship*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
16. Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228.
17. Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
18. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo – priročnik (v nastajanju)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. European Commission. (2013). Social economy and social entrepreneurship – Social Europe Guide. Najdeno 25. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10010&langId=en>
20. European Commission. (2014). A map of social enterprises and their eco – systems in Europe: Executive Summary. Najdeno 25. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>

21. European Commission. (2015). EU Employment and Social Situation – Quarterly Review June 2015. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=737&langId=en&pubId=7809>
22. Evropska Komisija. (2010, 03. marec). Sporočilo Komisije – Evropa 2020: Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast. Najdeno 30. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf
23. Evropska Komisija. (2014, 28. november). Osnutek skupnega poročila Komisije in Sveta o zaposlovanju k sporočilu Komisije o letnem pregledu rasti za leto 2015. Najdeno 04. novembra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2015/jer2015_sl.pdf
24. Evropska Komisija. (2015). Periodična analiza stanja na trgu dela Evropske unije – zadnje posodobitve. Najdeno 30. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=737&langId=sl&pubId=7712>
25. Hafner, A., Marčeta, Ž., Mevlja, B., Podmenik, D., & Tominec, N. (2013). Socialno podjetništvo za trajnosti razvoj podeželja Slovenske Istre. Koper: Središče Rotunda, primorski družbeni center.
26. Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1–12.
27. Hervieux, C., Gedajlovic, E., & Turcotte M.-F. B. (2010). The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 37–67.
28. Humar, B. (2011, 03. februar). Ko dobiček ni merilo uspeha. *Finance - portal Manager*. Najdeno 12. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/301722/Ko-dobi%C4%8Dek-ni-merilo-uspeha>
29. Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. V *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion With Case Studies* (str. 31–48). Gabler Verlag: Springer Fachmedien Wiesbaden.
30. Ivačič, A. (2012, 12. november). Koliko stane kubični meter svežega zraka? *Podjetnik*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/koliko-stane-kubi%C4%8Dni-meter-sve%C5%BEga-zraka-20121>

31. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
32. Jančičević, S. (2015, 8. september). Socialna podjetja se kljub izteku financiranja borijo naprej. *Radiotelevizija Slovenija*. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/moja-generacija/novice/druzba/socialna-podjetja-se-kljub-izteku-financiranja-borijo-naprej/373476>
33. Kovač, Z. (2008). Predlog programa za področje razvoja socialnega (družbenega) podjetništva in družbene odgovornosti podjetij. Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.zares.si/wp-content/uploads/socialno-podjetnistvo.doc>
34. Kramberger, A. (2010). Okoliščine in pogoji nesocialne ekonomije (v Sloveniji). V G. Milošević, Z. M. Kovač, & B. Radej. (ur.), *Socialno podjetništvo – izzivi in perspektive*. (str. 99–117). Zbornik prispevkov. Murska Sobota: Pribinovina.
35. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Lokar, S. (2012, 2. junij). Socialna podjetja za družbene inovacije, ne le zaposlovanje ranljivih skupin. *Dnevnik*. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042533346>
37. Lokar, S. (2013, 18. januar). Pošten podjetnik ima vedno prav. *Dnevnik*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042572479>
38. MacMillan, I. (2003). Social Entrepreneurs: Playing the Role of Change Agents in Society. *Knowledge Wharton*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/social-entrepreneurs-playing-the-role-of-change-agents-in-society/>
39. Mair, J., & Marti I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
40. Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social Entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In Mair, J., Robinson, J. and Hockerts, K. (ur.), *Social Entrepreneurship*. (str. 121–136). Hampshire: Palgrave Macmillan.
41. Manimala, M.J., & Bhati, A. (2011, 13. februar). Talent Acquisition and Retention in Social Enterprises: Innovations in HR Strategies. *Indian Institute of Management Bangalore Working Paper No. 328*. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu

http://www.iimb.ernet.in/research/sites/default/files/Talent%20Acquisition%20and%20Retention%20in%20Social%20Enterprises_full%20paper%20%281%29%20WP%20328.pdf

42. Mesojedec, T., et al. (2012). *Socialno podjetništvo*. Ljubljana: Salve.
43. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije. (2011). Strategija razvoja socialnega podjetništva za obdobje 2012–2015 – Osnutek. Najdeno 01. septembra na spletnem naslovu http://ekoci.si/wp-content/uploads/2011/07/Strategija-ZSocPosnutek_16.12.2011.doc
44. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije. (2015, 27. oktober). Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja. Najdeno 03. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/pomembni_dokumenti/
45. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije, & Slovensko združenje za duševno zdravje. (2014). Razvoj modela učnih delavnic v socialnih podjetjih tipa B. Najdeno 23. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/zaposlovanje/Studija.pdf
46. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije, & Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2015). Letno poročilo o izvajanju ukrepov države na trgu dela za leto 2014. Najdeno 03. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/zaposlovanje/zutd/letno_porocilo_o_izvajanju_ukrepov_drzave_na_trgu_dela/
47. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2013). Strategija razvoja socialnega podjetništva za obdobje 2013–2016. Najdeno 01. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/regionalni_razvoj/socialno_podjetnistvo/
48. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2015a, 09. november). Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu – predlog za obravnavo. Najdeno 13. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/regionalni_razvoj/predlogi_predpisov/

49. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2015b). Evidenca socialnih podjetij. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/regionalni_razvoj/socialno_podjetnistvo/evidenca_so_p/
50. Monzón Campos, J.L., & Chaves Ávila, R. (2007). The social economy in the European Union. *European Economic and Social Committee - International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy*. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu www.uc.pt/feuc/ceces/recursos/CESE2005
51. Monzón Campos, J.L., & Chaves Ávila, R. (2012). The social economy in the European Union. *European Economic and Social Committee - International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy*. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>
52. Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, 42(11), 2037 – 2053.
53. Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
54. Nyssens, M. (1997). Popular economy in the south, third sector in the north: Are they germinating economy of solidarity? *Annals of Public Cooperative Economics*, 68(2), 171–200.
55. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve Republike Slovenije (MDDSZ), & Program za lokalni gospodarski razvoj in zaposlovanje (LEED). (2010). *Izboljšanje socialne vključenosti na lokalni ravni preko socialne ekonomije: Poročilo za Slovenijo*. Najdeno 17. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/seminar_soc_podjet_oecd_porocilo.pdf
56. Pavel, I., & Štefančič, P. (2005). *Socialno podjetje, od ideje k praksi*. Ljubljana: ŠENT – Slovensko združenje za duševno zdravje.
57. Peredo, A.M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.

58. Podnar, K., & Golob, U. (2002). Socialna ekonomija in družbena odgovornost: Alternativi globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa*, 39(6), 952–969.
59. Ponikvar, J., Belič, Z., Uršič, C., et al. (2015, 22. oktober). Raznolikost zaposlovanja in razvoj kompetenc. 6. dnevi socialne ekonomije – Okrogla miza. Ljubljana: Slovensko združenje za duševno zdravje.
60. Pšeničny, V., et al. (2000). Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Gea College - Visoka strokovna šola za podjetništvo.
61. Rebernik, M., et al. (2015). *Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva: GEM Slovenija 2014*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
62. Rejc, B. (2015, 13. julij). Socialno podjetništvo (seminar). Ljubljana: Podjetje Data d.o.o.
63. Rigby, M. (2015, 22. oktober). Vloga socialne ekonomije kot odgovor na družbene spremembe in povečanje zaposlovanja najbolj ranljivih skupin na trgu dela. 6. dnevi socialne ekonomije - konferenca. Ljubljana: Slovensko združenje za duševno zdravje.
64. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
65. Royce, M. (2007). Using Human Resource Management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10–19.
66. Sabah, H. (2015). Women Entrepreneurs leading Social enterprises: HRM Challenges and Opportunities. *Academia*. Najdeno 16. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.academia.edu/7778051/Women_Entrepreneurs_leading_Social_enterprises_HRM_Challenges_and_Opportunities
67. Sakelšek, M. (2002, 10. september). Socialni podjetnik – sodobni Robin Hood. Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/socialni-podjetnik-sodobni-robin-hood-20021009>
68. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship – What is social entrepreneurship?. (b.l.). Najdeno 18. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>
69. Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizon*, 48(3), 241–246.

70. Simoneaux, N. (2014, 29. oktober). Without profit is social enterprise a success?. *REDF – Investing in Employment and Hope*. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://redf.org/without-profit-social-enterprise-a-success-nicole-simoneaux/>
71. Slapnik, T. (2015, 23. oktober). Socialno podjetništvo, kje smo?. *6. dnevi socialne ekonomije – Okrogla miza*. Ljubljana: Slovensko združenje za duševno zdravje.
72. Social Economy Europe. (b.l.). Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.socialeconomy.eu.org/>.
73. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., & Trbanc, M. (2002). *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Šentprima – Zavod za svetovanje, usposabljanje in rehabilitacijo invalidov. (2013, junij). Rezultati raziskave o podpornem okolju za razvoj socialnega podjetništva v Sloveniji. Najdeno 25. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://spotidoc.com/doc/2692875/rezultati-raziskave-o-podpornem-okolju-za-razvoj>
76. Terjesen S., Lepoutre, J. Justo, R., & Bosma, N. (2011). Global Entrepreneurship Monitor: Report on Social Entrepreneurship Executive Summary. *Global Entrepreneurship Monitor*. Najdeno 03. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://gemdev.dev.marmaladeontoast.co.uk/docs/376/gem-report-on-social-entrepreneurship-executive-summary>
77. The United States Conference of Mayors – 83rd Annual Meeting. (2015, 19 – 22. junij). Support social enterprise businesses to create jobs and training for people facing barriers to work, therefore benefiting local economies by generating taxpayer savings and a strong return on investment for society. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://usmayors.org/83rdAnnualMeeting/media/resolutions-adopted.pdf>
78. Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328–338.
79. Timmons, J.A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover Massachusetts: Brick House.

80. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2015a). *Poročilo o razvoju 2015*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
81. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2015b). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
82. Vahčič, A., et al. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford press.
84. Yunus, M. (2009). *Novemu kapitalizmu naproti: Socialno podjetništvo za svet brez revščine*. Tržič: Učila International.
85. Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., & Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.
86. Zakon o socialnem podjetništvu. *Uradni list RS* št. 20/2011.
87. Zakon o urejanju trga dela. *Uradni list RS* št. 80/2010, 40/2012 – ZUJF, 21/2013, 63/2013, 100/2013, 32/2014 – ZPDZC – 1 in 47/2015 – ZZSDT.
88. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje – ZRSZ. (2015). *Dolgotrajno brezposelne osebe*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
89. *Zavod Viva – Reinovator*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.zavodviva.si/reinovator>
90. Zidar, R. (2013). Socialno podjetništvo – Trend mnogih obrazov. *Socialno delo*, 52 (5), 291–305.
91. Zimmer, A.E., & Priller, E. (Eds.). (2004). *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work*. VS Verlag Für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
92. Zirnstein, E., & Bratkovič Kregar, T. (2014). Socialno podjetništvo v Sloveniji: pravni in ekonomski vidiki. *LeXonomica – Revija za pravo in ekonomijo*, 6(2), 157–172.

93. Žibert, M. (2015, 14. april). Socialno podjetništvo ni »lažje« podjetništvo. *Mladi podjetnik*. Najdeno 30. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/socialno-podjetnistvo-ni-lazje-podjetnistvo>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zakon o socialnem podjetništvu v Sloveniji	1
Priloga 2: Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu, pripravljen 12. oktobra 2015 s strani Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije	4
Priloga 3: Oblika intervjujev	9
Priloga 4: Proces kodiranja – Oblikovanje kod prvega reda	12
Priloga 5: Proces kodiranja – Oblikovanje kod drugega reda	27

Priloga 1: Zakon o socialnem podjetništvu v Sloveniji

Socialno podjetje ter njegov način upravljanja in poslovanja

Status socialnega podjetja, po načelu Zakona o socialnem podjetništvu (Ur. l., št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP), pridobi nepridobitna pravna oseba – zavod, zadruga, društvo, ustanova ali gospodarska družba. Skladno s 4. členom ZSocP morajo socialna podjetja poslovati po načelih, ki izkazujejo njihovo javno korist in socialni značaj. Registracija socialnih podjetij poteka v skladu s 14. členom ZSocP, kjer se postopek pridobitve statusa socialnega podjetja za novoustanovljeno pravno osebo začne z vlogo za registracijo nepridobitne pravne osebe oziroma z vlogo za registracijo spremembe akta o ustanovitvi ali temeljnega akta, s katero se nepridobitna pravna oseba preoblikuje v socialno podjetje. Na podlagi 3. člena Pravilnika o spremljanju socialnih podjetij mora vloga za registracijo nepridobitne pravne osebe vsebovati še sklep ustanoviteljev ali pristojnega organa nepridobitne pravne osebe, da namerava poslovati kot socialno podjetje, ter dokazilo o višini morebitnih sredstev za začetek dela oziroma vrednosti premoženja društva, kar se dokazuje s kopijo o vplačilu ustanovnega kapitala (v primeru ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo) ali popisom premoženja društva. V primeru izpolnjevanja vseh pogojev za pridobitev statusa socialnega podjetja se pri imenu nepridobitne pravne osebe ali firme v register vpiše dostavek »socialno podjetje« ali okrajšava »so. p.« (Zirnstein & Bratkovič Kregar, 2014, str. 160). Nepridobitne pravne osebe se registrirajo pri notarju, izjema so le društva, ki pa registracijo socialnega podjetja opravijo na upravni enoti.

Neprofitnost delovanja socialnih podjetij opredeljuje 11. člen ZSocP. Dobiček in presežke prihodkov iz dejavnosti socialnega podjetja mora socialno podjetje vračati v socialna podjetja z opravljanjem teh dejavnosti. Del dobička ali presežka prihodkov lahko socialno podjetje razdeli članom, upravi in delavcem v višini, ki ne sme presegati 20 % vsega ustvarjenega dobička ali presežka v določenem letu, vendar le v primeru, da presežek prihodkov ne predstavlja neporabljenih javnih sredstev in ima to opredeljeno v aktu o ustanovitvi ali temeljnemu aktu. Kot posredna delitev dobička ali presežkov prihodkov se šteje izplačevanje nagrad odgovornim osebam, članom uprave ali drugim organom ter delavcem, izplačevanje plač v višini, ki za več kot 30 % presega izhodiščne plače za posamezni tarifni razred, ter izplačevanje povračila stroškov v zvezi z delom in drugimi odhodki. Povračila stroškov v zvezi z delom in stroški usposabljanja prostovoljcev se ne štejejo kot posredna delitev dobička, če ne presegajo zneskov oziroma primerljivih cen usposabljanja delavcev.

S pričetkom opravljanja dejavnosti mora socialno podjetje, v skladu z 19. členom ZSocP in Pravilnikom o spremljanju poslovanja socialnih podjetij, predložiti dokazila pristojnemu ministrstvu v roku enega leta od pridobitve statusa. Socialno podjetje je tudi dolžno poročati pristojnemu ministrstvu o morebitnem nedoseganju predpisanega obsega prihodkov od dejavnosti socialnega podjetništva, v roku treh mesecev pa o zmanjšanju števila delavcev ali spremembi potrebne strukture delavcev. V poročilu mora navesti tudi

razloge za nedoseganje obsega prihodkov oziroma predpisanega števila ali strukture delavcev. V primeru nedoseženih zadostnih prihodkov od dejavnosti bo moralo socialno podjetje po zaključku poslovnega leta izdelati načrt prestrukturiranja, s katerim bo zagotavljalo, da bo socialno podjetje v naslednjem letu izkazovalo predpisan obseg prihodkov v tekočem letu, oziroma časovno opredeljen kadrovski načrt zaposlitve za dodatno zaposlitev manjkajočih delavcev. Skladno s podzakonskimi predpisi pa mora socialno podjetje prav tako poročati tudi o porabi javnih sredstev, pridobljenih iz spodbud oziroma sredstev iz naslova oprostitev ali olajšav, namenjenih socialnim podjetjem.

Kot posebnost naj izpostavimo glas deležnikov oziroma pravice članov ter udeležbo delavcev, prostovoljcev in uporabnikov pri upravljanju socialnega podjetja. 23. člen ZSocP določa, da ne glede na določbe posebnih zakonov, ki urejajo pravni položaj posamezne vrste nepridobitne pravne osebe, člani socialnega podjetja odločajo po načelu enakopravnosti, torej en član en glas. Delavcem ter prostovoljcem, ki pa niso člani socialnega podjetja, mora biti v skladu s 23. členom ZSocP zagotovljena možnost, da sodelujejo pri upravljanju socialnega podjetja, vsaj z vplivanjem na odločitve, ki so pomembne za njihovo delo in kakovost proizvedenih izdelkov ali storitev socialnega podjetja. Uporabnikom, ki niso člani socialnega podjetja, mora biti zagotovljena možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo kakovost izdelkov ali storitev socialnega podjetja.

Vodenje računovodstva socialnih podjetij določa računovodski standard Slovenski računovodski standard 40 – Računovodske rešitve v socialnih podjetjih, ki ga je izdal strokovni svet Slovenskega inštituta za revizijo in je v veljavo stopil s 1. januarjem 2012. Standard je povezan s splošnimi računovodskimi standardi, opira pa se tudi na mednarodni računovodski standard za obračunavanje državnih podpor in razkrivanja državne pomoči. Standard opredeljuje posebnosti glede vrste sredstev in načina njihovega izkazovanja, obračunavanja amortizacije, ugotavljanja in obravnavanja raznih vrst poslovnega izida, prevrednotenj, prav posebna pravila pa standard določa tudi glede izdelave bilance stanja in izkaza, poslovnega izida ter letnega poročila. Nadzorni organ oceni pravilnost in popolnost podatkov v letnem poročilu socialnega podjetja, pred sprejetjem letnega poročila pa mora opraviti tudi nadzor nad pravilnostjo ter zakonitostjo finančnega in materialnega poslovanja socialnih podjetij, pravilnostjo vodenja poslovnih knjig ter izpolnjevanja ciljev socialnega podjetništva glede razporejanja dobička oziroma presežkov prihodkov in porabe dodeljenih sredstev oziroma sredstev ustvarjenih z olajšavami in oprostitvami.

Socialnemu podjetju lahko zaradi razlogov, določenih v 20. členu ZSocP, pristojni minister po uradni dolžnosti z odločbo prepove poslovanje. Na podlagi pravnomočne določbe ministra se pri nepridobitni pravni osebi iz registra ali javne evidence izbriše dostavek »socialno podjetje«, s tem pa za pravno osebo z dnem pravnomočnosti odločbe prenehajo vse oblike spodbud ali olajšav, pridobljenih na podlagi zakona. Socialno podjetje se, v skladu s 27. členom ZSocP, lahko spoji ali pripoji le z drugim socialnim podjetjem, razdružitvijo ali drugo statusno preoblikovanje socialnega podjetja pa je dopustno le, če

pravne osebe izpolnjujejo pogoje za pridobitev statusa socialnega podjetja. V primeru likvidacije se ne glede na določbe drugih zakonov po zaključenem postopku likvidacije premoženje, ki je ostalo po poplačilu upnikov in vrnitvi morebitnih prostovoljnih in obveznih deležev, lahko prenese le na drugo socialno podjetje, drugo nepridobitno pravno osebo ali na občino, ki pa lahko premoženje porabi le za namene socialnega podjetništva.

Naj omenimo, da ZSocP navaja tudi olajšave in spodbude za izvajanje dejavnosti socialnega podjetništva v programu ukrepov za izvajanje strategij razvoja socialnega podjetništva. Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva ZSocP zagotavlja preko izvajanja ukrepov spodbujanja socialnega podjetništva, oblikovanja ugodnega podjetniškega okolja, spodbujanja zaposlovanja ter ukrepov za omogočanje dostopa do virov financiranja naložb v socialnih podjetjih. Prav tako pa ne smemo pozabiti tudi na Svet za socialno podjetništvo, ki je pristojen za oblikovanje politike razvoja socialnega podjetništva v Republiki Sloveniji v sodelovanju z ministrstvi, vladnimi službami, občinami, socialnimi partnerji in organizacijami civilne družbe. Svet je pripravil Strategijo za razvoj socialnega podjetništva 2013–2016, kjer so opredeljeni strateški razvojni cilji za obdobje štirih let in predstavljajo izhodišča in podlage za pripravo Programa ukrepov za izvajanje Strategije za določeno plansko obdobje.

Vrste socialnih podjetij, področja in dejavnosti delovanja socialnih podjetij

Zakon o socialnem podjetništvu (Ur. l. RS, št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP) opredeljuje dva tipa socialnih podjetij. Socialno podjetje tipa A trajno zaposluje najmanj enega delavca v prvem letu in najmanj dva delavca v nadaljnjih letih poslovanja. Za ohranitev statusa socialnega podjetja mora socialno podjetje tipa A v skladu s tretjim odstavkom 8. člena po izteku drugega koledarskega leta iz dejavnosti socialnega podjetništva v letnem poročilu izkazati najmanj 40 % vseh prihodkov, po tretjem in vseh nadaljnjih letih poslovanja pa najmanj 50 % vseh prihodkov. Socialna podjetja tipa B, ki prevladujejo v Sloveniji, pa so namenjena zaposlovanju težje zaposljivih oseb, na način, da bo določeno dejavnost opravljala s trajnim zaposlovanjem najmanj tretjine teh delavcev od vseh zaposlenih delavcev. Če povzamemo, socialna podjetja tipa A zadovoljujejo splošno socialno ali okoljsko dobro, družbeno korist pa ustvarja narava specifičnih proizvodov in storitev ali pa zgolj način opravljanja dejavnosti. Primarna cilja socialnih podjetij tipa B pa sta socialna in delovna integracija ter razvoj veščin ranljive skupine prebivalstva, katera status in posebno vrsto pomoči pridobi v primeru vsaj 40 % deleža zaposlenih iz najbolj ranljivih skupin ljudi, ustvarjeni izdelki in storitve pa ne bodo nujno privedli do družbenih koristi.

Področja in dejavnosti delovanja socialnih podjetij ZSocP opredeljuje v prvem odstavku 5. člena, medtem ko so področja in dejavnosti socialnega podjetništva določena v najnovejši posodobitvi Uredbe o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva iz Uradnega lista RS, št. 45/14 z dne 20. junija 2014. Dejavnosti socialnega podjetništva se tako lahko opravljajo na področju:

- 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 najbolj ranljivi skupini ljudi, vključno z dejavnostjo zagotavljanja dela takšnih delavcev drugemu delavcu,
- ekološke proizvodnje hrane,
- ohranjanja narave, urejanja in varstva okolja ter zaščite živali,
- spodbujanja uporabe obnovljivih virov energije ter 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 ter trgovci, ki so usmerjeni 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 ter ohranjanja kulturne, tehnične in naravne dediščine,
- amaterskega športa in telesne kulture, katere namen je rekreacija in socializacija,
- reševanja ter zaščite,
- spodbujanja razvoja lokalnih skupnosti ter
- podpornih storitev za socialna podjetja.

Socialno podjetje pa lahko vključuje tudi opravljanje drugih dejavnosti, če se te opravljajo z namenom zaposlovanja najbolj ranljive skupine ljudi (Rejc, 2015). Področja delovanja dejavnosti socialnih podjetij nam tako še bolj potrjujejo, da socialna podjetja nastopijo tam oziroma na tistih področjih, kjer država odpove.

Priloga 2: Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu, pripravljen 12. oktobra 2015 s strani Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije

OBRAZLOŽITEV ZAKONA O SPREMEMBAH IN DOPOLNITVAH ZAKONA O SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

K 1. členu:

V opredelitvi se črta beseda “zaposlovanja”, beseda “nadzorstvo pa se popravi v “nadzor”.

K 2. členu:

Zaradi uskladitve s programskimi dokumenti za obdobje 2014 – 2020 se opredeli pojem »podjetje s socialno vsebino«.

K 3. členu:

Zaradi nove definicije socialnega podjetništva se črta dikcija “pod posebnimi pogoji zaposlovanja”. V prvem odstavku se doda zadnji stavek, ki prav tako širi možen obseg delovanja socialnih podjetij. Glede na nove opredelitve, ki izhajajo iz programskih dokumentov evropske kohezijske politike in drugih programskih in strateških podlag se doda beseda “trajnostnih”, ki združuje ekonomsko, socialno in okoljsko determinanto, storitve, ki so v javnem interesu se opredelijo kot ena od možnosti, termin socialna integracija se nadomesti s terminom socialne vključenosti.

K 4. členu:

Zaradi uskladitve z osnovnim konceptom sprememb in dopolnitev zakona, se nekatere diktije spremenijo oziroma izločijo, in sicer se črta “javna korist”, četrti alineji drugega odstavka se doda beseda “lahko”, saj zakon v 6. členu še dopušča posebno ureditev za ranljive skupine, vendar pa z vidika dejstva, da delitve socialnih podjetij na tip A in B v predmetni noveli zakona ni več, ta ureditev obstaja le kot možnost. Enako velja za spremembo v osmi alineji drugega odstavka tega člena, ki ureja prostovoljstvo. V sedmi alineji se izloči beseda “pretežno”, kar zakon usklajuje z novo definicijo socialnega podjetništva. Enajsta alineja drugega odstavka uvaja skupnostni pristop in na ta način omogoča sodobnejši pristop k razumevanju in izvajanju dejavnosti.

K 5. členu:

Zaradi uskladitve z novo definicijo socialnega podjetništva, ki omogoča izvajanje socialnega podjetništva na vseh področjih gospodarskih aktivnosti, tudi neposredno naštevanje posameznih področij ni smiselno. Z uredbo se bodo opredelila tista področja, na katerih se ne sme izvajati socialno podjetništvo (na primer tihotapljenje ljudi).

Z umestitvijo socialnih podjetij v Zakon o javnem naročanju, ter s tem, ko Evropska Komisija navaja, da gredo poenostavitve v zvezi z obravnavanjem socialnih podjetij v okviru režima državnih pomoči, bi bilo smiselno posebno poglavje v zakonu nameniti vsaj en člen (tudi za namen deinstitucionalizacije in v navezavi na gospodarske javne službe, kjer Evropska Komisija ureja zlasti za področje socialne varnosti pomembnejše poenostavitve v zvezi z državno pomočjo), kjer povemo:

- da se socialnim podjetjem lahko dodeli tudi izvajanje gospodarske javne službe;
- v tem primeru se ta izvaja bodisi z aktom o pooblastitvi socialnega podjetja (v tem primeru ne gre za državno pomoč, če izvajanje storitev na tak način ustreza štirim Altmakovim kriterijem o višini nadomestila za izvajanje teh storitev, v primeru, ko gre za državno pomoč, pa se lahko izvaja po shemi de minimis, ki je v primeru izvajanja gospodarskih javnih služb 500.000 EUR za 3 letno obdobje) – na tem mestu je smiselno to določilo vezati na določilo v tem zakonu, da v primeru finančnih težav izvajalca gospodarske javne službe to dejavnost krije občina. Nadomestilo vsebuje tudi »razumen dobiček«, ki ga je potem treba prav tako opredeliti glede na njegovo vlogo pri reinvestiranju dobička nazaj v podjetje,
- ali na podlagi koncesijske pogodbe, ki jo sklene javni organ sklene s socialnim podjetjem na podlagi Zakona o javnem naročanju za izvajanje določenih storitev javnega pomena,
- v kolikor javni organ ustanovi tako podjetje, se postopki javnega naročanja izvajajo po načelu »in house« (torej neposredno).

Argument: v pogoje o višini nadomestila se vključi tudi »spodbuda za učinkovitost«. V vsakem primeru je treba izvajanje gospodarskih javnih služb ustrezno utemeljiti, kar pa je v novih pogojih lažje, saj Evropska Komisija dopušča možnost, da se utemeljuje lokalni značaj glede na potencialne porabnike storitev, Evropska Komisija pa je tudi razširila termin socialne varnosti (oziroma seznam storitev s področja socialne varnosti).

Nekatere evropske države omogočajo različne davčne spodbude za delovanje socialnih podjetij oziroma pravnih oseb socialne ekonomije – davčne oprostitve, znižane davčne stopnje davka na dodano vrednost ali davka na dobiček. V Sloveniji socialna podjetja nimajo spodbudnega okolja za rast in razvoj, saj so izpostavljena istemu režimu obdavčevanja kot navadna podjetja, čeprav svoj dobiček ne delijo med lastnike ampak ga morajo vračati v podjetje oziroma v družbeno okolje. To lahko predstavlja veliko obremenitev za rast in razvoj socialnih podjetij. Zakon o socialnem podjetništvu omogoča, da se lahko z drugimi zakoni določijo olajšave in spodbude. V Zakon o davku od dobička pravnih oseb se na primer lahko doda nov člen (vezano na 41. člen ZSocP), ki določa davčno olajšavo pri dobičku socialnih podjetij vsaj v višini deleža, ki se reinvestira v socialno podjetje. Lahko se v tem zakonu uredi mejna višina dobička, do katerega socialna podjetja sploh ne bi bila obdavčena, ali pa bi vsaj imela znižano davčno stopnjo.

K 6. členu:

Navede se zadnja sprejeta Uredba Komisije (EU) št. 651/2014 z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgom pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe, drugi odstavek se črta, saj sklic ni več relevanten.

K 7. členu:

V skladu s smernicami EU, svet za socialno podjetništvo nadomeščamo s svetom za socialno ekonomije; Strategijo razvoja socialnega podjetništva nadomeščamo s strategijo razvoja socialne ekonomije.

Reorganizira se članstvo v svetu po načelu:

- vključevanja predstavnikov tistih ministrstev, ki so pristojna za izvajanje ukrepov iz področje spodbujanja razvoja socialne ekonomije,
- vključevanja predstavnikov celotnega sektorja socialne ekonomije: socialnih podjetij, zadrug, invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov,
- vključevanja predstavnikov stroke iz področja prekarnih oblik na trgu dela,
- vključevanja predstavnikov reprezentativnih združenj lokalnih skupnosti.

Svet ustanavlja in vanj imenuje predstavnike pristojni minister in ne več Vlada Republike Slovenije, kar bo prispevalo k večji operativnosti formiranja in zamenjave predstavnikov ministrstev v njem.

Opredeljeno je tudi pristojno ministrstvo za področje socialne ekonomije.

K 8. členu:

Dosedanja delitev socialnih podjetij na tip A in B je socialna podjetja omejevala pri naboru dejavnosti, ki so jih ta lahko opravljala (tip A), in postavljala ovire pri zaposlovanju (tip B). Pogosta praksa registracijskih organov (predvsem sodišč na območjih, kjer je največ registriranih socialnih podjetij) pri postopku pridobitve statusa pa se odvija prav tako v smeri, da organ pri registraciji socialnega podjetja tipa B zahteva od ustanoviteljev, da v aktu o ustanovitvi oziroma temeljnem aktu obvezno navedejo, da bodo opravljali dejavnosti socialnega podjetništva, kot so opredeljene v uredbi, kar pa zakon v 2. alineji 2. odstavka 8. člena ne predvideva. V dosedanji uporabi zakona je prihajalo do težav, ker je registracijski organ v nekaterih primerih napačno razlagal določbo zakona, hkrati pa je podjetnika omejeval v diskreciji oziroma podjetniški svobodi.

Opredelitev mora biti vsaj tako široka, da zajame vse izraze za podjetje v angleškem jeziku (entity, enterprise – kot ga uporablja Uredba (ES) št. 1296/2013 o Programu Evropske unije za zaposlovanje in socialne inovacije, ali pa »undertaking«, kot ga uporablja Uredbe Komisije (EU) št. 651/2014 z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgom pri uporabi členov 107 in 108 Pogodbe). Po tej uredbi je povzeta tudi definicija v prvem odstavku, ki pa izloča fizične osebe, ki se potem urejajo z drugim odstavkom.

K 9. členu:

S spremembo prvega odstavka se omogoči zlasti tistim pridobitnim družbam, ki v svojem poslovanju posebno pozornost namenjajo korporativni družbeni odgovornosti, da v kolikor ugotovijo, da bi taka enota lahko sama obstajala na trgu, ustanovijo podjetje (spin-off), ki mora delovati po načelih socialnega podjetništva.

Črta se omejitev za pridobitev statusa socialnega podjetja invalidskim podjetjem ali zaposlitvenim centrom, ki delujejo po predpisih, ki urejajo zaposlitveno rehabilitacijo in zaposlovanje invalidov.

K 10. členu:

Trenutno veljavni zakon prepoveduje delitev dobička in presežkov prihodkov socialnim podjetjem, torej neprofitnim pravnim osebam, ki imajo status socialnega podjetja. Zakon pa ne ureja prostovoljne prekinitve oziroma ukinitve statusa socialnega podjetja. S prostovoljnim dejanjem socialnega(-ih) podjetnika(-ov), s tem da spremeni akt o ustanovitvi oziroma temeljni akt, v katerem ne bo več zasledoval načela socialnega podjetništva, lahko obide določbo o prepovedi delitve dobička in presežkov prihodkov, saj ga ne zavezujejo več kazenske določbe iz zakona, ker ni več socialno podjetje. Potrebno bi bilo onemogočiti oziroma zajeziiti take zlorabe, v smeri, da te kazenske določbe zavezujejo pravno osebo še določeno časovno obdobje po prostovoljni ukinitvi statusa.

K 11. členu:

Glej obrazložitev za spremembo 4. člena.

K 12. členu:

Dejanska praksa pri registraciji statusa socialnega podjetja je pokazala, da registrski organi (sodišča, upravne enote...) oziroma tam zaposlene pooblašcene uradne osebe nimajo dovolj vedenja in znanja o socialnem podjetništvu, zato imajo pri ugotavljanju pogojev, ali je akt o ustanovitvi oziroma temeljni akt nepridobitne pravne osebe v skladu z načeli socialnega podjetništva, različno tolmačenje in posledično podaljšujejo trajanje postopka registracije. Registracijski organ naj prepusti ugotavljanje skladnosti akta pristojnemu ministrstvu. Po uradni poti naj pošlje zaprosilo o tem, tako kot pošlje poizvedbo o tem, da pravna oseba ni v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali likvidacije ter da ima poravnane vse dospele davčne obveznosti in prispevke za socialno varnost delavcev na finančno upravo. Po prejetem odgovoru naj postopek registracije nadaljuje v skladu z vsebino odgovora.

K 13. členu:

Z ukinitvijo tipa A in tipa B socialnega podjetja in določb zakona, ki zahtevajo zaposlovanje določenega števila zaposlenih v socialnih podjetjih so nepotrebne nekatere določbe 19. člena. Novela zakona opredeljuje, da podzakonski akti, ki jih izda pristojno ministrstvo podrobneje opredelijo tako pogoje za pridobitev statusa, kot tudi za postopke

poročanje socialnega podjetja o zagotavljanju družbenih učinkov s strani socialnega podjetja.

K 14. členu:

Glej obrazložitev za spremembo 4. člena. Črtajo se določbe člena, ki zahtevajo poročanje o številu zaposlenih in poslovanju iz naslova statusa tipa A. Dodajo se določbe, ki opredeljujejo čas v katerem lahko socialno podjetje ponovno zaprosi za pridobitev statusa po tem, ko mu je bil s pravnomočno odločbo odvzet.

K 15. členu:

Vsak vir financiranja se izvaja v skladu z določenimi pravili, ki opredeljujejo tudi pravila za poročanje. Zato teh pravil v tem zakonu ne navajamo več. Z namenom administrativnih poenostavitev se črta četrti odstavek 21. člena.

K 16. členu:

Glej obrazložitev pri spremembi 4. člena tega zakona.

K 17. členu:

Glej obrazložitev za spremembo 4. člena tega zakona.

K 18. členu:

Uskladitev vsebine s kontekstom tega zakona.

K 19. členu:

Opredeljeni so novi termini socialna ekonomija, strategija razvoja socialne ekonomije. Podaljša se obdobje veljavnosti strategije iz štirih na deset let.

K 20. členu:

Zaradi administrativnih poenostavitev se kot nosilca evidence opredeli AJPES, opredeli se tudi razmerje med AJPES in pristojnim ministrstvom. Prav tako se zaradi poenostavitev zbriše zahteva po poročanju o višini ustanovitvenega kapitala, zagonskih sredstvih ali vrednosti premoženja društva.

K 21. členu:

Kaznuje se tudi neupravičena uporaba besedne zveze socialno podjetništvo: na primer podjetje posluje po načelih socialnega podjetništva.

Priloga 3: Oblika intervjujev

INTERVJU Z VODJO SOCIALNEGA PODJETJA

- 1) Prosila bi Vas, da na kratko predstavite svoje podjetje, s čim se ukvarjate, kaj je glavna dejavnost Vašega podjetja, kje delujete in koliko zaposlenih imate?
- 2) Zakaj ste se odločili za ustanovitev socialnega podjetja?
(*podvprašanje*: Ali so bili glavni oziroma prevladujoči razlogi za ustanovitev Vašega podjetja družbeni/okoljski problemi ali želja po ustvarjanju delovnih mest za ranljivo skupino oseb?)
- 3) Kako bi Vi opredelili socialno podjetništvo in katere so po Vašem mnenju bistvene prednosti socialnega podjetništva, ki bi jih morala prepoznati javnost (širša družba)?
- 4) Dileme in razprave, ali je socialno podjetništvo bolj podjetno ali bolj socialno, so (še vedno) zelo aktualne. Zanima me Vaše mnenje/stališče o tem, kaj socialno podjetništvo je oziroma ni?
- 5) V Sloveniji je bil leta 2011 sprejet Zakon o socialnem podjetništvu, konec letošnjega leta pa naj bi bile sprejete spremembe Zakona o socialnem podjetništvu. Zanima me, ali poznate spremembe, ki se pripravljajo, in kje Vi (Vaše podjetje) vidite pomanjkljivosti in prednosti zakona?
- 6) Zadnja desetletja se trg delovne sile sooča s številnimi problemi (velika stopnja (dolgotrajne) brezposelnosti tako med mladimi kot starejšimi), ki so močno zaznamovali tako podjetja kot tudi prebivalce. Eden izmed ukrepov, ki jih spodbuja Aktivna politika zaposlovanja, je tudi spodbujanje socialnega podjetništva preko javnih razpisov za spodbujanje enakih možnosti in socialne vključenosti na trg dela. Kako ocenjujete/komentirate spodbujanje socialnega podjetništva na tem področju?
- 7) Zanima me, kako ste se v Vašem podjetju lotili procesa zaposlovanja (privabljanja, izbiranja in uvajanja Vaših delavcev) in ali ste postopek z leti Vašega delovanja spremenili/spreminjali? (*podvprašanje*: Ali pri procesu zaposlovanja sodelujete s podpornimi službami, ki nudijo podporne storitve (proces zaposlitvene rehabilitacije) pri zaposlovanju ranljivih skupin oseb?)
- 8) Socialna podjetja ne zaposlujejo le ranljive skupine oseb. Kako v Vašem podjetju pridobite in zadržite strokovni/profesionalni kader? Ali je to težava, glede na to, da je trenutno na trgu veliko število brezposelnih mladih, ki so visoko izobraženi? (*podvprašanje*: Kakšna je sestava zaposlenih v Vašem podjetju?)

- 9) Zanima me, kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih v Vašem podjetju, vključno z Vami?
- 10) Ali se v Vašem podjetju v samem procesu zaposlovanja poslužujete drugačnih pristopov pri zaposlovanju ranljive skupine oseb v primerjavi z zaposlovanjem strokovnega/profesionalnega kadra?
- 11) Ali imajo možnost opravljanja vseh delovnih mest v Vašem podjetju vsi zaposleni? (Ali se v vodstveni ekipi nahajajo tudi osebe iz ranljive ciljne skupine?)
- 12) Katere so po Vašem mnenju najbolj potrebne kompetence za opravljanje Vaše dejavnosti in kje vidite največje pomanjkljivosti?
- 13) Študija zaposlovanja ranljive skupine oseb je pokazala, da je na večini delovnih mest možno trajno zaposlovanje oseb iz ranljive ciljne skupine. Kako je v Vašem primeru? Katera oblika zaposlitve (določen/nedoločen/polovični delovni čas; javna dela; družbeno koristna dela; sezonsko delo) prevladuje v Vašem podjetju?
- 14) V socialnih podjetjih se srečujete z različnimi težavami in ovirami pri upravljanju človeških virov. Katere spremembe in izboljšave so po Vašem mnenju najbolj potrebne pri zaposlovanju v socialnih podjetjih?

INTERVJU Z ZAPOSLENIM (S SODELAVCI) – splošni vprašalnik

- 1) Prosila bi Vas, da se na kratko predstavite. Od kod prihajate, kakšno izobrazbo imate, ali ste že bili zaposleni, kaj radi počnete in kje se vidite v prihodnosti?
- 2) Kako ste stopili v stik oziroma kako ste izvedeli za socialno podjetje, v katerem ste zaposleni?
- 3) Ko ste dobili informacijo o možnosti zaposlitve v tem podjetju, kako so potekali nadaljnji postopki? Ali ste dobili povabilo na razgovor? Če da, bi Vas prosila, da mi opišete, kako je potekal Vaš razgovor?
- 4) Ali ste imeli uvajanje, ko ste pričeli z delom v podjetju?
- 5) Na katerem delovnem mestu ste pričeli z delom v podjetju in kaj trenutno počnete oziroma katero delovno mesto opravljate?
- 6) Katera Vaša lastnosti Vam pride najbolj prav pri opravljanju dela v socialnem podjetju in kaj mislite, v čem ste dobri?

7) Kaj za Vas osebno pomeni zaposlitev oziroma priložnost sodelovanja v podjetju?

Priloga 4: Proces kodiranja – Oblikovanje kod prvega reda

KODIRNE ENOTE:

- **VIDIKI ZAPOSLOVANJA OSEB IZ RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN, KI JIH PRINAŠAJO SPREMEMBE ZAKONA O SOCIALNEM PODJETNIŠTVU**

»V spremembah oziroma dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu so eksplicitno napisali, da je zaposlitveni center ali invalidsko podjetje tudi socialno podjetje, kar je v bistvu logično. Logično pa ni zaradi poslanstva in zaradi dejavnosti, ampak je logično, ker najtežji invalidi v nasprotnem primeru v socialnem podjetju ne bi mogli biti zaposleni, ker mora imeti takšno podjetje status zaposlitvenega centra ali invalidskega podjetja. Ta dva statusa (zaposlitveni center in invalidsko podjetje) nista podjetniška statusa, ampak sta statusa zaradi pravic teh ljudi za zaposlitev v podpornem okolju. Socialno podjetništvo je status gospodarske družbe in zato sta ta dva statusa združljiva.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Nekdo, ki se bo odločil, da bo zaposloval ranljive skupine, mora razmišljati o tem, da bo šel tudi po status invalidskega podjetja ali zaposlitvenega centra oziroma država bo morala te statuse uskladiti. Recimo, da bodo imeli tudi bivši zaporniki, bivši odvisniki pravico do podpornega okolja za zaposlitev in bo morala država te prave statuse spraviti v red. Bivši narkoman ima sigurno zdravstvene težave in se temu statusu, ki mu ga dajo za zaposlitev, ne reče status invalida, ampak status težje zaposljive osebe in se to naj časovno omeji (3,5,7 let ali doživljenjsko zaradi bolezni). Možnosti je neskončno. Prehodi ljudi iz enega v drugi status, njihovi osebni prehodi iz nezaposljive osebe v zaposljivo osebo v podpornem okolju in do zaposljive osebe v katerem koli okolju, ti prehodi se morajo dogajati v obe smeri, v dvig in padec.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»S spremembami se posega v pojem socialnega podjetništva v smislu tudi deleža težje zaposljivih oseb, torej status A in B socialnih podjetij popolnoma izginja, tega več ni. Ni problem v tem, da tega statusa A in B socialnih podjetij več ni, ampak problem je v tem, da če bo socialno podjetništvo samo po sebi zgolj le še podjetništvo, se bodo mnoga podjetja odločala, ali bodo še vključevala težje zaposljive osebe (ker potrebujejo mentorje, zaradi njihove manjše delovne storilnosti, ker imajo pač različne primanjkljaje in tega ne morem vključit v izdelek, delati pa morajo podjetja po najnižji ceni, ker je takšna celotna trženjska strategija) ali bodo pa rekli, raje ne, ker moram preživeti na trgu.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Zadnje čase se vse bolj gleda na to, da je to ena oblika podjetništva, človeški kapital (ki je še vedno pomemben, v smislu, da ga usposobiš, mu daš delo), pa se izriva. Če bodo

socialna podjetja, tako kot je sedaj pač rečeno v okviru Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, samo klasična podjetja, kjer se ne upošteva več ta socialni oziroma človeški vidik, potem bo potrebno Zakon v celoti spremeniti in tudi tu potem ne vidim nobene povezave, da sploh potrebujemo Zakon o socialnem podjetništvu, to je potem lahko klasično podjetništvo.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

- **USTANOVITEV SOCIALNEGA PODJETJA KOT ŽELJA PO USTVARJANJU DELOVNIH MEST ZA OSEBE IZ RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN**

»Družbene inovacije iščem na področju vključujoče družbe, se pravi delovna mesta so samo dokaz (rezultat), da je tista inovacija dobra, kot rezultat ne pa kot cilj, kajti cilj je sprememba odnosa do podjetništva (to je bilo v bistvu prvo).« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»To je bil okoljski vidik oziroma razlog za ustanovitev našega socialnega podjetja in socialni vidik, zakaj nekdo ne bi imel teh izdelkov, in tretji vidik, zakaj ne bi zaposlili ljudi, ki so težje zaposljivi (jih naučimo, da stvari obnovijo).« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Moj izziv je bil vedno, da te ljudi usposabljam, bodisi preko varstveno delovnega centra, ko sem bil direktor Varstveno delovnega centra, ali kasneje preko zaposlitvenega centra, da jih zaposlimo. Moj strokovni cilj je, da tudi te, ki so sedaj vključeni v socialno varstvene storitve, da jih nekoč pripravimo do te točke, da se lahko zaposlijo in imajo redno zaposlitev, torej ne vključitev, ampak zaposlitev. Cilj ustanovitve našega Zavoda je bil družbeni – problem, v smislu brezposelnosti invalidnih oseb na podeželju in po drugi strani zaposlovanje teh ljudi – zakaj mi ne bi zaposlili teh ljudi za tisto, kar znajo, za kar so sposobni in za to dobijo tudi plačo.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

- **PROCES ZAPOSLOVANJA STROKOVNEGA KADRA**

Načrtovanje, pridobivanje (privabljanje) in izbor strokovnega/profesionalnega kadra v socialnih podjetjih

»Načeloma sprememb pri zaposlovanju pri nas ni bilo. Vedno smo iskali zaposlene oziroma nove sodelavce preko poslanstva in kulture podjetja. Vedno smo iskali ljudi na trgu, ki so imeli to kulturo (vedno smo bili povezani z ekologijo, ponovno uporabo in trajnostnim turizmom) – ali so bili v svojih hobijih v to smer usmerjeni, ali so prihajali iz kmetijskega oziroma podeželskega okolja, realno, vedno smo iskali nekoga, ki zna delo prijeti v roke, nekoga, ki mu fizično delo ni izpod častjo, kar se v bistvu v tem vmesnem času vedno pogosteje dogaja, in pa ambiciozne ljudi, ki so si v življenju želeli narediti kariero.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»V začetnem obdobju (leta 1989), smo kader iskali oziroma našli med znanci, ki so prišli na vrata (taborniki itd.) – torej v okolju, nato smo začeli sodelovanje s fakultetami (prakse, diplomske naloge, študentsko delo) – na nek način smo podprli mlade raziskovalce, kasneje pa smo model zgradili še tako, da imamo sedaj zadaj to »start up« sceno – nekdo lahko pride v našo skupnost s svojo idejo in če se ta ideja sklada z našim poslanstvom in našo strategijo vsaj v teh točkah, da mu mi delegiramo določeno operativno delo, da mi v bistvu vemo, da se bo on usposabljal za svoje socialno podjetje, ampak bo v tem času vmes delal v naši skupnosti ... se pravi, roka roko umije. Ta pristop je sedaj tisti, ki je finančno sedaj dovolj v redu speljan – mi temu rečemo, da prinese takšen mladi človek s seboj doto, doto v smislu tega, kar država oziroma Evropa da za njegovo delovno mesto, vendar se ve, kaj je njegov karierni cilj.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Realno, ko se v bistvu postavljaš in delaš nekaj, za kar si prepričan, da je družbeno koristno, in si po eni strani izključen, potem poiščem cilje tudi za tiste, ki so istočasno izključeni kot ti. To je naš pristop. Z mladimi, visoko izobraženimi vključujemo tiste, ki so drugače izključeni iz trga dela z namenom reševanja družbenih problemov.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»V tem času, ko se je stanje na trgu tako podrlo, imamo sedaj mi bistveno lažji pristop do mladega kadra, kot pa smo ga imeli prej, ker nam ni potrebno tako zelo tekmovati za višino dohodkov. Stvari imamo lažje v primerjavi s prej, kajti tisti, ki pride karierno, ga lahko zelo hitro zaradi rezultata njegovega dela nagrajujemo, tisti, ki pa želi biti najeta delovna sila, brez da sam odloča, kaj bo delal, brez da sam sebe organizira, takšnega pa damo med fizikalce.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Za naše podjetje profesionalni kader ni problem, ker smo že pred ustanovitvijo socialnega podjetja delali tako. Ogromno mladih želi delati, tudi nagnjenost k okoljski odgovornosti je večja, kot je bila včasih. Če bi želeli, dnevno dobivamo prošnje.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Lahko rečem, da najti kader res ni težko. Pri nas je pomembno, da oseba rada dela z ljudmi, da razume problematiko zaposlovanja ljudi, ki jih zaposlujemo, pa tudi to, da razume te osebe, da si želi z njimi delati, da potem skozi to interno in eksterno izobraževanje postane vešč dela s populacijo, ki je malce drugačna. Tudi pri samem strokovnem kadru je potrebno poiskati človeka oziroma ni vsakdo, ki se prikaže, pravi. Istega pristopa kot pri zaposlovanju oseb iz ranljive ciljne skupine se poslužujem tudi pri zaposlovanju strokovnega kadra. Tudi strokovni kader najprej poiščem v lokalnem okolju.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

Uvajanje oziroma usposabljanje strokovnega kadra v socialnih podjetjih

»Vsak od zaposlenih je imel možnost, da je nekaj časa sodeloval, tako da se je prepoznal z delovnim mestom in se je potem vključil.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Preden se odloči, da pride k nam, ga pošljemo na strokovno izobraževanje, jih pripravimo, se pogovarjamo z njimi in se potem odločijo, ali bodo prišli k nam ali ne.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Tisti, ki je zaposlen po Zakonu o delovnih razmerjih in ima pogodbo za nedoločen čas, ima poskusno dobo enega do dveh mesecev. Potem pa se skupaj dogovorimo in pogovorimo, ali smo za skupaj ali ne. Ne vem, če je to socialno podjetniško ali ne, zdi pa se mi, da se moramo pomeniti, ali smo za skupaj ali ne.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

Zadržanje strokovnega kadra v socialnih podjetjih

»Imamo problem, da tisti res sposobni, ki niso čisto socialno podjetniško naravnani in si ne ustvarijo družine v tistem času, ko so pri nas, da nam jih vzamejo drugi »start-upi« in mednarodni »start-upi«.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Ljudje so različni, eni so tudi odšli, ker pač tega niso mogli sprejeti, se niso mogli vključiti, vendar trenutno imamo tak kolektiv, da smo vsi zadovoljni.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

• PROCES ZAPOSLOVANJA OSEB IZ RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN

Proces načrtovanja, pridobivanja in usposabljanja oseb iz ranljive ciljne skupine

»Ko smo zaposlovali sektor težje ranljive skupine oseb, smo šli po Zakonu. Zakon je določal, da so te osebe imele možnost subvencije plače, tako v bistvu tudi iz tega vidika, da smo zadovoljili potrebe projekta, s tem da to ni bilo dovolj. Morali smo razširiti zaposlovanje in zaposliti tudi ostale sodelavce.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Težje zaposljive osebe so imele usposabljanja. Imeli smo več oseb iz težje zaposljive skupine na usposabljanju, ki smo jih potem zmanjšali glede na potrebno številno (na primer, usposabljali smo jih 15, od tega zaposlili 5).« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Če gre za težje zaposljive osebe, potem je potrebno upoštevati Zakon, kajti Zakon pravi, kdo je težje zaposljiva oseba, in je potrebno to tudi upoštevati. Težje zaposljivim osebam najprej pripada usposabljanje in grejo skozi to fazo, multinacionalke tega nimajo, ker pač nimajo teh ljudi. To pomeni, da te osebe potrebujejo mentorstvo – da se tega dela naučijo, velikokrat gre za to, da imaš ljudi, ki delajo potem, ko pridejo v podjetje, čisto drugo delo

in jih je potrebno prekvalificirati – to je neko obdobje. Pri nas je bilo usposabljanje, kar se tiče projekta, predpisano na tri mesece – izkušnje so pokazale v primeru projektov, da oseba rabi, da se nauči in se po treh mesecih zaposli, glede na to, ali ima ta oseba interes, ali se vidi v tem, ali ima motivacijo.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Pri nas smo karierno že izpeljali tako, da se je ranljiva skupina potem zaposlila pri naši stranki. Realno učimo to vključujočo družbo in tudi delodajalce učimo vključujoče družbe, kar pomeni, da je naš glavni cilj, da se zaposleni, kjer mi delamo pri določenem naročniku, potem pri tem naročniku tudi zaposlijo (kot cela skupina). To je naša glavna zmaga – da delodajalce spreminjamo v to, da lahko razumejo, da je nekdo iz ranljive skupine bistveno boljši delavec kot nekdo iz neranljive skupine.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Pri zaposlovanju oseb iz te skupine iščem osebe oziroma kdo v našem ožjem in širšem lokalnem okolju je potencialni kandidat za zaposlitev. Pogovarjam se z ljudmi, šolami s prilagojenimi programi, najdem to osebo, vidim, ali smo kompatibilni, in mu/jim svetujem tudi, kako lahko oseba pride do nas. Oseba gre skozi vse te ovire, ki so, mi mu stojimo ob strani, tudi kot stroka, in ga pripeljemo do nas in ga nato zaposlimo. Kapaciteta teh ljudi, ki so na trgu, je majhna, čeprav jaz trdim, da jih je še vedno ogromno (ker niso prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje, ker ne vedo, da bi lahko dobili službo, torej informiranost je premajhna).« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

Proces zaposlitvene rehabilitacije: pristop pri zaposlovanju oseb iz ranljive skupine

»Najprej sem šel na Zavod za zaposlovanje, kjer so mi vedno povedali, da nimajo invalidov. Povedal sem jim jaz, da jih imajo. Začeli smo jih iskati, kajti invalidi so po navadi kar doma, se ne prijavijo, ker jih nihče itak noče zaposliti. Po zakonu gre brezposelni invalid na oceno, zahteva pravico do zaposlitvene rehabilitacije, potem Zavod za zaposlovanje ugotovi, ali je invalid in kakšne vrste invalid je, nato ga napoti na zaposlitveno rehabilitacijo, potem pride k nam na usposabljanje, nato uspešno zaključi usposabljanje in mi ga zaposlimo.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Ranljive skupine oseb mi zaposlujejo preko zaposlitvene rehabilitacije. To je poseben način. Država jih pošlje h koncesionarju, koncesionar jih pripelje k nam in to iz razloga, ker ko mi nekoga iz te skupine zaposlimo, je to trajno. Ni možnosti, da bi mi to osebo zaposlili za eno leto in jo potem dali stran. Njegov karierni načrt je zato potrebno že v času zaposlitvene rehabilitacije dobro izdelati, zato ker je potem kasneje odgovornost nas, kot delodajalca, toliko večja. Tu ne gre le za pravno odgovornost v smislu, da ga ne moreš dati stran, ker je zaposlen za nedoločen čas, ne moreš ga dati kot klasičen poslovni višek, ampak gre tu tudi za moralno odgovornost.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

Zadržanje oseb iz ranljive ciljne skupine

»Kako jih obdržimo? Ne vem ... kar ostanejo, očitno imamo takšno dobro zdravo delovno okolje. V podjetju, ki ga sedaj zapuščam po sedmih letih, nas je zapustil le eden, ker se mu ni dalo več hoditi v službo in to letos oktobra, torej po šestih letih.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

- **RAZLIKE/PODOBNOSTI V PROCESU ZAPOSLOVANJA V SOCIALNIH IN KLASIČNIH PODJETJIH**

»Proces zaposlovanja je **isti** (povabilo na razgovor, uvajanje itd.), s tem da imamo mi še zadružno šolo. V naši skupnosti v času zadružne šole posameznik lahko deluje kot prostovoljec. To prostovoljstvo imamo urejeno na način, da krijemo stroške (ljudje na nek način imajo tisto socialno varnost, ki pa je osnova, da se sploh pravilno učijo, da se pravilno usposablajo), ki jih on v tistem trenutku potrebuje oziroma jih ima, da se lahko resno posveti temu svojemu začetku v socialnem podjetništvu. Realno, poskrbimo, da dobi dovolj prihodkov, da se lahko resno ukvarja z zadružno šolo in prostovoljstvom. Imamo mejo, da je prostovoljstvo maksimalno tri mesece (se nam lahko zgodi, da bi nekdo dobil v tem času ponudbo nekje drugje in gre, vendar je to tveganje kljub vsemu manjše, kot če ga takoj redno zaposlimo). V treh mesecih moramo razpoznati, ali gremo v naslednjo fazo, ta je kreiranje delovnega mesta za to osebo. Ta pristop, da je nekdo pri nas vsaj tri mesece prej kot prostovoljec tudi v povezavi s šolanjem, je dober.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Če govoriva o zaposlovanju ostalih, zaposlovanje poteka isto kot drugod, po Zakonu o delovnih razmerjih. Ostale smo zaposlili redno, tako kot poteka zaposlovanje, ker nimajo statusa težje zaposljive osebe, ampak so zaposleni vsak za svoje delovno mesto – logist, oblikovalka, modna šivilja itd.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Ne grem na Zavod in ne razpišem delovnega mesta, kot je to v tem klasičnem pristopu oziroma pomenu, ampak sem se specializiral oziroma želim tako, da v lokalnem okolju, kjer vidim, da je potreba, poiščem ljudi.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

- **IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH (Osebe iz ranljivih ciljnih skupin in ostali)**

»Če govorimo o celotni Etri ekipi (vključno s »start-upi«), imamo tri doktorje znanosti, zelo veliko tistih z magisterijem, veliko jih je s sedmo in šesto stopnjo izobrazbe. Med invalidi oziroma izključenimi iz trga dela – magisterij, sedma, šesta stopnja. Procentno imamo zelo visoko stopnjo izobrazbe, veliko jih je tudi s peto stopnjo izobrazbe (mlajši, kar pa ne pomeni, da znajo pisati in brati, žal ne znajo), zelo malo pa je tistih brez

izobrazbe (to so večinoma gluhi). Problem je, da naše šolstvo se v primeru gluhih oseb ni čisto dobro odločilo, kaj bo en pismen gluhi, kajti ga ne pripeljejo do pismenosti v slovenščini, ampak mogoče do pismenosti v znakovnem jeziku, ki pa ni čisto definirana.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Vodja socialnega podjetja – doktorica znanosti, zaposlene imamo s sedmo stopnjo (oblikovalka), peta stopnja (modna šivilja). Dejansko prevladuje višja stopnja izobrazbe, tisti, z najnižjo (četrto), pa so osebe s posebnimi potrebami – vendar imajo tudi te osebe fakulteto. Če povzameva, imamo razpon od izhodiščne pete stopnje pa vse do devete stopnje izobrazbe, tu vmes imamo največ, kar je v bistvu srednja šola. Vodje pa imajo sedmo stopnjo.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Invalidi – druga, tretja in ena ima peto stopnjo (osnovnošolska izobrazba in ena poklicna). Strokovni delavci – poklicna izobrazba, en sodelavec zaključuje magisterij iz zootehnike, jaz pa sem specialni pedagog – šesta stopnja.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

• SESTAVA ZAPOSLENIH

»Večino težje zaposljivih oseb v Centru ponovne uporabo predstavljajo starejši, dolgotrajno brezposelne ženske – ki so bile naša ciljna skupina, mladi, ki so brez delovnih izkušenj, ter invalidi.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

• VRSTE OZIROMA OBLIKE ZAPOSLOTITVE V SOCIALNIH PODJETJIH

»Pri nas so vsi redno (direktno) zaposleni, nihče ni zaposlen preko neke zaposlovalske agencije. Zaposleni imajo regres, dopust, čisto vse tako, kot je določeno v Zakonu o delovnih razmerjih, ker tu pa ni nobene razlike.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Prevladuje trajna zaposlitev. Nikoli nismo imeli zaposlovanja preko s. p.-jev, ker enostavno za mene so s. p.-ji napaka v sistemu. Spremenili smo le toliko, da sedaj osebe jemljemo na prostovoljno pogodbo, ker želimo, da so ti ljudje že konec s faksom, da ne vlečejo študentskega statusa, da gredo lahko čimprej k nam v redno zaposlitev. Potem pride pogodba za določen čas. V dveh pogodbah človeka prepoznamo res trajnostno, da je za našo skupnost. V primeru poskusne dobe pa imamo nekaj razlik. V prvih treh mesecih vidimo oziroma vemo, kakšna je oseba, realno gledano pa je prva pogodba takoj za eno leto. Ne vem, če kdaj sklepamo pogodbe, krajše od enega leta, in v tej enoletni pogodbi nimamo prav poskusne delovne dobe (tiste tri mesece), ali to že uvajamo ali ne ... tega ne vem ... odvisno je tudi od tega, če so kakšni razpisi, če dobimo za to kakšno subvencijo. Realno pa je tako, da sta dve pogodbi za določen čas, potem pa je to zaposlitev za nedoločen čas. V primeru, da nekdo po dveh pogodbah ne dobi ponudbe za nedoločen čas,

je verjetno konkreten problem z osebo.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Prevladuje nedoločen čas zaposlitve s polnim delovnim časom (osem ur).« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

Zaposlovanje oseb preko javnih del

»Javna dela predstavljajo pristop, ki v podjetništvu ni normalen. Se pravi, nekdo pride v delovno okolje zato, da ga usposabljaš, vendar to usposabljanje ni podjetniško usposabljanje, ni usposabljanje v smislu, kako njega naučiti koliko mora on ustvariti, da sebe pokrije, ker ne sme delati tržnih del oziroma ne sme delati komercialnih aktivnosti. Cilj razpisa je bil, da bi se osebam, ki so na javnih delih, v socialnih podjetjih zagotovilo trajno zaposlitev, ni pa to istočasno tudi cilj po Zakonu o javnih delih. Tukaj so strokovno kiksnil pri razpisu. Če ti mentorja ne moreš usposobit preko javnih del, mentor pa je usposobljen takrat, ko se spozna na posel in delo s temi ljudmi, to je bil za nas nek poskus in dokaz, zakaj javna dela niso primerna za vzpostavljanje novih socialnih podjetij, so pa verjetno primerna za širjenje sodelavcev v socialnih podjetjih, čeprav mi trdimo, da je zaposlitvena rehabilitacija bistveno boljši pristop, kajti ljudje, ki so dlje časa na Zavodu za zaposlovanje, potrebujejo rehabilitacijo.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Ni problem v tem, da ti zaženeš neko podjetje, bili so razpisi, kjer se je subvencionirala delovna sila in en del materialni stroškov, to niso bili infrastrukturni stroški. Vsi tisti, ki po končanju nekega projekta niso imeli več projektnega denarja (na primer nevladne organizacije), so se zaprli. To je bil velik negativni učinek, kajti enostavno ni se dalo preživeti. Na dolgi rok ne vidim nobenega učinka, škoda je zato, ker spodbuda je bila dobra, vendar na dolgi rok podjetja ne morejo preživeti s tem, da imajo subvencionirano delovno silo, potem pa si jutri na trgu z vsem, to mora biti neka postopnost. Ne more biti tako, da danes preživiš, ker imaš v bistvu za ljudi, jutri pa te več ni, ker nimaš več nič.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Jaz sem velik nasprotnik javnih del, zaradi tega, ker potem mi ljudi zaposlimo za določen čas enega leta, potem pa jih damo ponovno nazaj na Zavod za zaposlovanje. S sistemom zaposlitvenih centrov, ki je zelo dobro vpeljan in zaposluje ljudi z 30–70 odstotno delovno zmožnostjo, pa jim zagotovimo neko trajno zaposlitev za nedoločen čas, s plačo. Zaposleni delajo iste stvari, kot so jih prej počeli na javnih delih, in prav zaradi tega, se mi zdi, da je neka možnost ali odskočna deska (start), kljub temu pa se socialna podjetja zelo prepogosto potem vežejo na to delovno silo. Ta delovna sila pa je poceni delovna sila, se pravi, če hočem biti jaz podjetje, moram delovati na trgu, in če delujem na trgu, moram zaslužiti tudi za plačo za te ljudi. Tako zelo enostavno to je.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

- **LASTNOSTI OZIROMA SPECIFIKE PRI ZAPOSLOVANJU OSEB V SOCIALNIH PODJETJIH**

»Naša osnovna plača, ki jo ponudimo nekomu, ki ima izobrazbo in od katerega pričakujemo, da hitro napreduje, da vlaga v svojo kariero, da res dela tudi na sebi, se veliko izobražuje dodatno, zagrabi priložnost in da v bistvu ni fizikalec, ki takoj, ko podpiše pogodbo, stagnira, jamra, kako svojega prostega časa ne bo namenjal svoji karieri. Nismo jemali oziroma pri nas ni dobrodošel poslušen človek, ustrežljiv, ponižen, ker mi smo v bistvu vedno bili borci, vedno smo bili izzivalci na trgu, vedno smo bili drugačni od konkurence. In ta značajska stvar, to sopodjetništvo je bilo pri nas vedno aktualno.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Posameznika se ne tlači oziroma se ga ne sili v nekaj, kar ni njegov karierni cilj, da on ne zapravlja svojega časa z napačnim področjem dela. Kljub temu mi uskladimo njegovo področje dela s tistim, kar je njegov karierni cilj, trenutno je tako, da večinoma vsi, ki so prišli k nam, svoj karierni cilj držijo v svojih rokah in je tudi to podjetje, ki ga bodo oni vodili čez nekaj let neke vrste spin-off iz naše skupnosti.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Osebi pustimo svobodo, da gre lahko takoj, ko se nekaj nauči, v svoje socialno podjetje (tudi v socialno podjetje, ki ni v nobeni povezavi z Etri skupnostjo), če pa vidimo, da potrebujemo njegovo delo v naši skupnosti in da tudi on želi biti bolj manager socialnega podjetja ali pa kot mentor v naši skupnosti, ostane pri nas. V naši skupnosti, v času združne šole lahko deluje kot prostovoljec.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Prednost v podjetju damo človeškemu kapitalu, v smislu, kako se on vidi. Mogoče je na neki multinacionalki bolj pomembno, kako zna neka oseba marketinško povedati stvar, se zna oseba sama dobro prodati, pri nas pa smo želeli takšne ljudi, da s tem delom, ki ga opravljajo, živijo in jim prostor, kjer delajo, predstavlja drugi dom. V podjetju želimo, da zaposleni začutijo, kot da jim je delovno mesto res nekaj kot da pridejo domov in da ne gledajo na uro, kdaj bodo šli domov, ampak da se v službi počutijo kot doma.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Ista ekipa tima smo v horizontali vsi enaki, nimamo neke vertikale, kdo je spodaj, zgoraj, vendar ima vsak v podjetju svoje odgovornosti.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Pri nas je pomembno, da oseba rada dela z ljudmi, da razume problematiko zaposlovanja ljudi, ki jih zaposluje, pa tudi to, da razume te osebe, da si želi z njimi delati, da potem skozi to interno in eksterno izobraževanje postane vešč dela s populacijo, ki je malce drugačna.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Učimo to vključujočo družbo in tudi delodajalce učimo vključujoče družbe, kar pomeni, da je naš glavni cilj, da se zaposleni, kjer mi delamo pri določenem naročniku, potem pri tem naročniku tudi zaposlijo (kot cela skupina). To je naša glavna zmaga – da delodajalce spreminjamo v to, da lahko razumejo, da je nekdo iz ranljive skupine bistveno boljši delavec kot nekdo iz neranljive skupine.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

- **MOŽNOST OPRAVLJANJA VSEH DELOVNIH MEST V SOCIALNIH PODJETJIH TAKO ZA OSEBE IZ RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN KAKOR TUDI ZA OSTALE**

»Da, imajo možnost vsi.«(Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Dejansko ja. Vseskozi je neko prehajanje navzgor in navzdol, delamo vsi vse. Drugo je na primer nekdo, ki ima tretjo, četrto stopnjo, ki ne zmore delati na nekih projektih, nekih miselnih, finančnih stvari, ampak v bistvu tudi v podjetju želimo, da vsi zaposleni sodelujejo zraven pri sestankih, raznih stvareh, kajti to je ključno.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Vsakemu človeku omogočamo zaposlitev na delovnem mestu, ki je primerno njegovim delovnim sposobnostim. Na vodstvenih pozicijah oziroma kjer je to strokovno delo, nimamo nikogar iz ranljive ciljne skupine. Lahko bi imeli namesto mentorja osebo iz ranljive ciljne skupine, seveda, zakaj pa ne, sem za to, vendar se do sedaj še ni pokazala priložnost, da bi nekoga postavili na to delovno mesto, sem že krepko razmišljal v to smer. Vendar je bil problem, ker na zaščitenem delovnem mestu ta oseba ni prišla čez 70 %, ko so bile narejene meritve, ni presegel svojih delovnih sposobnosti, da bi lahko šel za vodjo teh ostalih. Problemov osebno s tem nimam, ampak zaenkrat priložnosti še ni bilo. Dela pa vsak vse po svojih zmožnostih in znanjih.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Pomembno se mi zdi, da vidijo, da so vsi zaposleni sestavni del kolektiva in da če njih ni, da delo ni opravljeno. Zaposleni mora začutiti, da smo vsi skupaj. V našem podjetju imamo dnevno druženje, kar je značilno za vsako socialno podjetje. Nudimo tudi nek del mentorstva v našem podjetju. Tudi jaz, ki delam na razvoju, imam vlogo mentorja zraven, da lahko vidiš, kaj oseba zmore, kaj in če mu lahko daš več dela, kako se počuti itd. Izmenjave se v našem podjetju dogajajo nenehno, tudi v primeru večjih naročil je normalno, da sedimo vsi skupaj (ker je devet lokacij, je malo težje, da smo vsi istočasno skupaj), drugače pa so to majhni kolektivi, kot neke manjše družine. Vsako jutro smo vsi skupaj in se dogovorimo, pogovorimo o stvareh ... vseskozi smo skupaj.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Pri odločitvah smo vedno prisotni vsi. Velikokrat pridejo pobude prav s strani oseb iz ranljive ciljne skupine in se moramo nato dostikrat pogovoriti. Razmišljamo, ali je to smiselno in ali je to mogoče.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

- **KOMPETENCE, KI SO POTREBNE, IN KOMPETENCE, KI PRIMANJKUJEJO V SOCIALNIH PODJETJIH**

»Največja pomanjkljivost ljudi, ki pridejo k nam, je egoizem. Se pravi, egoisti, nekdo, ki se svet vrti okoli njega, ne bo preživel pri nas. V tem trenutku, ker je ta družbena odgovornost – socialno podjetništvo – popularno kot karierni pristop, imamo problem, da lahko dobimo v našo skupnost tudi takšne ljudi.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Socialni podjetniki moramo absolutno biti ambiciozni, samozavestni, ne smemo pa govoriti jaz, ampak mi in to je ta bistvena razlika, ki se zadnje čase zelo pojavlja in izpostavlja na raznih predavanjih – to je realno tudi pogoj za uspeh podjetja.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Pomanjkljivost je tudi napačna vzgoja podjetniške kulture! Zavedati se je potrebno, da vsi delamo za podjetje, podjetje raste, logično je, da podjetniku s tem raste premoženje, to se ve, ampak vsi delamo zase, delamo zase pa tako, da najprej delamo za podjetje in nato zase. Pri ranljivih skupinah pa je realno še to poslanstvo delati za druge ljudi, dodatno, kar pomeni, da je naprej delo za podjetje, potem je delo za druge ljudi in potem je delo za lastno kariero.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Reference nekoga, ki dela v socialnem podjetju kot strokovnjak, so enake kot v neki multinacionalki ali pa na nekem drugem strokovnem področju, vendar s tem »social impact-om«.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Osnova je, da posel dobro poznaš. To je osnova. Torej zakonodajo in posel kot tak. Če tega ne poznaš, je problem. Največje pomanjkljivosti so na sploh v marketingu, trženju. Problem je tudi v tem, da smo socialna podjetja lokalna in ne moremo zagotavljati takšne velike količine istega izdelka, artikla (ne moremo prodati 5 kg korenčka, če na polju rasteta le 2 kg). Bistveno za mene je to, da če uspemo zagotoviti lokalna delovna mesta, to pomeni da zadržimo denar znotraj lokalnega polja – torej v Sloveniji. Nihče pa ne izmeri, kakšen je učinek tega, torej kakšen je ta družbeno-ekonomsko-socialni učinek v denarju.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Kompetence so, tako kot jaz vidim, to, da se spoznaš na posel, v primeru naše dejavnosti, da veš, kaj delaš (na primer kmetijstvo).« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Zelo težko rečem, da manjka ljudem kompetenc za prodajo, podjetništvo, trženje, kar se zadnje čase govori v primeru socialnega podjetništva ... tega ti ne manjka, potem se tega

ne iti. Če se odločam, da potrošniki neko stvar rabijo, da se bo ta stvar tudi prodala ... in se zgodi, da ne bom nič prodal, to ne pomeni, da meni manjka poslovnih kompetenc.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Predvsem mislim, da kompetence, ki primanjkujejo ljudem v tem poslu, je timsko delo in multidisciplinarni pristop – sodelovanje, da se ljudi z različnimi kompetencami skupaj potegne, ne pa da mislimo, da smo v eni osebi multipraktiki in da vse znamo, obvladamo, ker to pa na dolgi rok ne gre.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Kompetenca, ki nam manjka, je, da vzamemo strokovnjake v službo, vsakega iz svojega področja.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

• SPREMEMBE IN IZBOLJŠAVE NA PODROČJU RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

»Ta naš pristop vseživljenjske karijerne orientacije – najprej znanje, potem pa delo – je bil tudi primer dobre prakse. Uvajanje novosti, to, kar so delala tudi velika podjetja, mi delamo do zadnjega delavca celostno, torej ne samo do določenega kadra. Mi vključujemo vse zaposlene, da imajo pravico biti del razvoja, soodločati o svojem delovnem mestu, soodločati o smeri, kamor bomo šli, kar je tudi del Zakona o socialnem podjetništvu. Vendar se zelo hitro tudi tukaj začnejo izvajati kaste – soodločajo eni, drugi pa ne, vendar pa to ni res. Jaz mislim, da smo mi dober primer, ker naši sodelavci invalidi so zaposleni v naši ekipi tudi že 11, 12 let. Problem je bil ta, da so se gluhi zelo hitro umaknili, če je prišla neka slišéča mlada oseba, ker so bili mnjenja, da oni znajo veliko več od njih, tako da so rabili kar nekaj časa, da so se znali postaviti. Na tem področju in na tej kulturi bomo šli absolutno še naprej.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Izobražujemo se izven delovnega časa (start-up scena, mednarodno udeleževanje različnih izobraževanj itd.), tako kot je v bistvu prav, ker če ti nekomu rečeš, da ga boš izobraževal samo v delovnem času, pomeni, da mu tega ne omogočaš, plačaš stroške tudi za izobraževanje, ker njemu osebno bolj koristijo, ne veš pa, če bodo ta izobraževanja podjetju konkretno koristila ali ne, če pa ti veš, da je pomembno, da on osebno karrierno raste, mu plačaš določeno izobraževanje, ki ga on opravi v svojem prostem času. Kljub vsemu logično, podjetje tisto, kar finančno vложи, sigurno dobi tudi nazaj.« (Lenka Puh, podjetje Jazon, d.o.o. ter skupnost Etri)

»Drugače pa se mi zdi zelo pomembno, da bi te izboljšave in spremembe morale vključevati ne nove vire, ampak vire denarja, ki se sedaj napačno deponirajo.« (doktorica Marinka Vovk, Center ponovne uporabe, d.o.o., so.p.)

»Predvsem se moramo zavedati (kar se nas tiče in področja invalidov, so zadeve zelo dobro urejene), kar se tiče ostalih ranljivih ciljnih skupin in pa kadrovskih zadev ravnanja s človeškimi viri, na splošno pa je v socialnih podjetjih tako, da vse ranljive ciljne skupine

potrebujejo nek sistem usposabljanja, spremljanja, vključevanja in potem dela v podjetju. Dolgotrajno brezposelnim osebam je grozno težko dopovedati in jih pripraviti do tega, da morajo biti ob sedmih v službi in da je služba do treh. Iz tega ritma so ljudje prišli ven in potrebujejo kar lep čas, da jih ti na to ponovno navadiš. To ti lahko zelo ruši sistem v celotnem podjetju, če ti nekdo hodi ob osmih ali pa pride, ko pride. Bazične odgovornosti, ki jih ima posameznik, ko je zaposlen (kot zaposleni), to ljudje s časom izgubijo, predvsem pa je to izrazito pri dolgotrajni brezposelnosti.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Težava pri samem ravnanju s človeškimi viri je to, da se premalo spuščamo v to, kaj te osebe iz ranljive ciljne skupine dejansko potrebujejo, to je premalo definirano in zato tudi nimamo ustvarjenega nekega sistema.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Sistem usposabljanja invalidov v Sloveniji je zelo lepo in odlično izdelan po Zakonu in tudi izvaja se pri koncesionarjih in v tem podpornem okolju se izvaja zelo dobro. Ko ti ljudje pridejo do/po zaposlitve, so pripravljeni za zaposlitev – seveda to lahko traja nekaj mesecev, tudi eno leto, da jih pripeljemo do tega, tudi, da jih pripeljemo do tega, da gredo na delovno usposabljanje za tri mesece oziroma največ za šest mesecev. To je proces in tudi pri drugih ciljnih skupinah bi morali ta proces imeti.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Nekoga, na primer gospo, staro 52 let, ki je že pet let brezposelna, navaditi, da mora biti ob sedmih v službi in ne ob pol devetih, je težko, vendar popolnoma razumljivo. Povprečni delodajalec se ne bi ukvarjal s tem. Socialno podjetje pa mora to speljati, vendar takšne osebe ne more zaposliti, ker to še ni zaposljivo, mora pa začeti socialno podjetje daleč pred tem, s kompetencami, kakršne človek ima, da lahko stopi na delovno mesto.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

»Ne bom rekel, da so problem delovne navade, vendar manjkajo osnove nekega poklicnega življenja oziroma razvoja poklicne kariere. Ljudem iz ranljivih ciljnih skupin je to zelo težko približati in jih v to tudi pripraviti, to je največja težava.« (Peter Svetina, GRUNT – Zavod za socialno podjetništvo)

• **KAKO SO ZAPOSLENI STOPILI V STIK S SOCIALNIM PODJETJEM**

»V stik sem prišla preko prijateljice, ki je bila takrat v Centru ponovne uporabe zaposlena kot glavna oblikovalka in je vedela, da bodo potrebovali pomoč. Najprej so me zaposlili preko javnih del, potem pa redno.« (Zaposlena, visoko izobražena mlada mamica)

»Za podjetje sem izvedel v Komendi in na Želvi. Z Želve so me pripeljali na Grunt, kjer smo se zmenili, da lahko dobim službo.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Za podjetje sem izvedel na Želvi. Direktor je prišel na Želvo in nam opisal, kakšno podjetje so. Zelo me je zanimalo delo na kmetiji in sem se odločil, da bom poskusil.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Povedali so mi v Centerkontura, kjer sem bila na usposabljanju.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

»Povedali so mi v Centerkontura, kjer sem bil na usposabljanju. Potem sta se mami in Peter dogovorila.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Za podjetje mi je povedala sestrična. Odšla sem do njih in so mi svetovali kako pridobiti pravico do zaposlitvene rehabilitacije, ker sem invalidka.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

• POSTOPEK ZAPOSLOTVE INTERVJUVANIH ZAPOSLENIH

»Prejela sem povabilo na razgovor. Ker sem bila prijavljena na Zavodu za zaposlovanje, smo iskali neko rešitev, kako bi me lahko najprej zaposlili – dobila sem zaposlitev najprej preko javnih del. Nisem takoj dobila za nedoločen čas, ampak je bila zaposlitev za en mesec, da vidim jaz, če mi to leži pa tudi, če je Center ponovne uporabe zadovoljen z mano. Postopek zaposlitve je enak, skozi katerega sem šla pri iskanju službe v drugih podjetjih.« (Zaposlena, visoko izobražena mlada mamica)

»Sem hodil na usposabljanje in potem so me zaposlili. Pogovarjali smo se, ko sem bil na Želvi, in me je zaposlitev zanimala.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Želva me je poslala na usposabljanje. Direktor nam je dobro predstavil, kaj bomo delali. Tri mesece sem se usposabljal, potem pa sem moral doma čakati, da sem se lahko zaposlil. Zdaj sem tu zaposlen.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Direktor je prišel na Centerkontura in predstavil Grunt. Potem sem bila na Gruntu tri mesece na usposabljanju. Razgovor je bil zanimiv, ker so povedali, da lahko dobim službo.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

»Direktor je prišel na Centerkontura in predstavil Grunt. Potem sem bil na Gruntu tri mesece na usposabljanju. Potem sem doma počakal, da so me zaposlili. Razgovor je bil v redu.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Po pogovoru z direktorjem sem odšla na Zavod za zaposlovanje in uveljavljala pravico do zaposlitvene rehabilitacije. Od tam so me napotili na komisijo, kjer sem dobila priznano to pravico. Potem so me napotili na zaposlitveno rehabilitacijo na Želvo in na usposabljanje na Grunt. Pogovor je potekal v redu, saj so mi na Gruntu pomagali, da sem opravila vse potrebno, da sem dobila službo.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

- **UVAJANJE/USPOSABLJANJE ZA OPRAVLJANJE DELOVNEGA MESTA V SOCIALNEM PODJETJU**

»Uvajale so me punce, ki so bile takrat tu zaposlene.« (Zaposlena, visoko izobražena mlada mamica)

»Usposabljal sem se tri mesece.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»V Želvi sem imela veliko razgovorov in se vključila v usposabljanje na Gruntu. Usposabljala sem se tri mesece in se potem zaposlila.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

»Da, imel sem tri mesečno usposabljanje.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Imela sem tri mesečno usposabljanje na Gruntu.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

- **OPRAVLJANJE DELOVNIH MEST INTERVJUVANIH OSEB V SOCIALNIH PODJETJIH**

»Še vedno opravljam isto delovno mesto, na katerem sem začela – oblikujem, predelujem izdelke, predmete, ki pridejo v center ponovne uporabe, skrbim za izgled oziroma dizajn trgovine.« (Zaposlena, visoko izobražena mlada mamica)

»Zaposlen sem na delovnem mestu pomožnega delavca na kmetiji.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Sem na delovnem mestu pomočnika kmeta in to delam.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Zaposlena sem na delovnem mestu pomožne delavke v kmetijstvu.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

- **OSEBNE LASTNOSTI, ZNANJA, KI INTERVJUVANIM OSEBAM PRI OPRAVLJANJU NJIHOVEGA DELA V SOCIALNEM PODJETJU NAJBOLJ KORISTIJO**

»Kreativnost, ustvarjalnost, imeti ideje, hkrati pa tudi poznavanje predmetov – da znaš preceniti, ali je določen predmet, ki pride, uporaben ali ne, ali je predmet/izdelek kaj vreden (starinske stvari, porcelan), kakšne so lastnosti izdelka/predmeta, kar se tiče oblačil znati preceniti, kaj je znamka, kaj ni znamka in drugo.« (Zaposlena, visoko izobražena mlada mamica)

»Vse rad delam. Vozim tudi traktor, ker imam izpit.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Rad delam vsa dela. Včasih malo bolj počasi.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Najbolj prav mi pridejo izkušnje, ki jih imam s kmetije.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

»Da sem delaven.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Najbolj prav mi pride natančnost in delavnost. Najboljša sem pri peki.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

• OSEBNA VREDNOST IN POMEN ZAPOSLOTITVE ZA INTERVJUJAVNE OSEBE, ZAPOSLENE V SOCIALNIH PODJETJIH

»Že to, da nisi doma, da ne opravljaš enega in istega dela. Počutim se koristna v družbi, imaš nek socialni stik z drugimi, je super okolje, se v redu razumemo s sodelavci pa tudi s strankami. Imam veselje do dela. Zadovoljna sem zelo.« (Zaposlena, visoko izobražena mlada mamica)

»Plača.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Zaposlitev mi pomeni, da vsak dan odhajam v službo in da sem med sodelavci.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Kot mama z dvema majhnima otrokoma mi veliko pomeni, da imam redno službo in dobivam plačo. Vesela sem, da hodim v službo.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

»Odlično je, ker mi ni treba biti samo doma. Dobivam plačo in si lahko kaj kupim.« (Zaposleni iz ranljive ciljne skupine)

»Zaposlitev mi pomeni redno delo in plačo. Vesela sem, da imam dobre sodelavce.« (Zaposlena iz ranljive ciljne skupine)

Priloga 5: Proces kodiranja – Oblikovanje kod drugega reda

Tabela 1: Kode drugega reda, organizirane v pet glavnih tem (maksimalno število ponavljanj N = 9 – tri vodje socialnih podjetij, pet oseb iz ranljivih ciljnih skupin ter visoko izobražena mlada mamica)

1) NAČRTOVANJE, PRIDOBIVANJE IN USPOSABLJANJE KADRA V SOCIALNIH PODJETJIH			
Težje zaposljive osebe N = 8		Ostali (strokovni kader) N = 4	
Pridobivanje novih sodelavcev iz širšega (šole s prilagojenimi programi, zaposlitveni centri, invalidska podjetja) in ožjega (med znanci, na podežlju) lokalnega okolja	8	Pridobivanje novih sodelavcev preko poslanstva, kulture in strategije podjetja	2

Zaposlovanje po načelih Zakona	3	Pridobivanje novih sodelavcev iz širšega (fakultete) in ožjega (med znanci) lokalnega okolja	3
Povabilo na razgovor in predstavitev delovnega mesta	8	Povabilo na razgovor in predstavitev delovnega mesta	4
Proces zaposlitvene rehabilitacije	8	Zadružna šola	1
Mentorstvo	3	Uvajanje/usposabljanje/sodelovanje v obliki prostovoljstva v podjetju	4

se nadaljuje

nadaljevanje

1) NAČRTOVANJE, PRIDOBIVANJE IN USPOSABLJANJE KADRA V SOCIALNIH PODJETJIH			
Usposabljanje	8	Pogovor in dogovor o nadaljnjem skupnem sodelovanju	4
Pogovor in dogovor o nadaljnjem skupnem sodelovanju	8		
2) OBLIKA/VRSTA ZAPOSLOTITVE V SOCIALNEM PODJETJU			
Zaposlitev za nedoločen čas (trajna zaposlitev)	8	Zaposlitev za nedoločen čas (trajna zaposlitev)	4
Zaposlitev za določen čas	/	Zaposlitev za določen čas	1
Prostovoljna pogodba	/	Prostovoljna pogodba	1
Zaposlitev preko javnih del	/	Zaposlitev preko javnih del	/
3) IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH			
Doktorat znanosti – osma stopnja	/	Doktorat znanosti – osma stopnja	2
Magisterij – sedma stopnja	1	Magisterij – sedma stopnja	2
Visokošolska strokovna in univerzitetna izobrazba – šesta stopnja	2	Visokošolska strokovna in univerzitetna izobrazba – šesta stopnja	4
Gimnazijska, srednja poklicna – tehniška, srednja tehniška oziroma druga izobrazba – peta stopnja	2	Gimnazijska, srednja poklicna – tehniška, srednja tehniška oziroma druga izobrazba – peta stopnja	2
Srednja poklicna (3-letna) izobrazba – četrta stopnja	1	Srednja poklicna (3-letna) izobrazba – četrta stopnja	/
Nižja poklicna izobrazba – tretja stopnja	1	Nižja poklicna izobrazba – tretja stopnja	/
Osnovnošolska izobrazba – druga stopnja	1	Osnovnošolska izobrazba – druga stopnja	/
4) KOMPETENCE			
Delavnost	6	Kreativnost	1
Motivacija in pripravljenost za delo	7	Ustvarjalnost	1
Izkušnje iz domačega okolja (delo na kmetiji)	1	Ambicioznost	1
		Delo z ljudmi	2
Natančnost	1	Samozavest	1
Pripadnost	2	Pripadnost	1

	Dobro poznavanje posla in zakonodaje	2
5) POSEBNOSTI PRI UPRAVLJANJU IN ZAPOSLOVANJU ČLOVEŠKIH VIROV V SOCIALNIH PODJETJIH N = 9		
Možnost opravljanja vseh delovnih mest (težje zaposljive osebe in ostali)		3
Spodbujanje razvoja in zasledovanja kariernih ciljev posameznika		4
Usklajevanje področja dela s kariernimi cilji, delovnimi zmožnostmi ter sposobnostmi posameznika		8

se nadaljuje

nadaljevanje

5) POSEBNOSTI PRI UPRAVLJANJU IN ZAPOSLOVANJU ČLOVEŠKIH VIROV V SOCIALNIH PODJETJIH N = 9		
Pri zaposlovanju ima prednost človeški kapital		3
Vsi zaposleni (težje zaposljive osebe in ostali) so vključeni v dogajanje v podjetju (soodločanje, del razvoja itd.)		9
Osebna vrednost in pomen zaposlitve v socialnem podjetju (težje zaposljive osebe in ostali)		6