

**PANK
PODU
ZETNI
CI**

Robert Posavec

Robert Posavec

PANK PODUZETNICI

ACT Grupa

Sve je fikcija osim historiografije. U nju također sumnjamo kad nam ne odgovara.

SOCIJALNO ZADRUGARSTVO I DRUŠTVENA PODUZEĆA ZA RADNU INTEGRACIJU

Tea je živjela u prigradskom naselju nadomak Čakovca u kojem je završila srednju školu. Ubrzo nakon škole zaposlila se kod čovjeka koji je sedam mjeseci nije prijavio pa je radila na crno. Rad na crno uvijek sa sobom nosi stvari o kojima se ne priča i koje ne postoje. Nakon tih sedam crnih mjeseci zaposlila se kao šivačica u jednom velikom međunarodnom poduzeću i položila vozački ispit. Na posao je svaki dan putovala 40 minuta. Šivala je za strojem i marljivo ispunjavala dnevne norme ne bi li dobila puni ugovoreni iznos plaće. Posao je bio stresan, naporan i nije bilo vremena za odmor. Sve su radnice bile pod budnim okom majstorice koja je obilazila i nadzirala. Tea je sjedila za mašinom, a prije i poslije posla još za volanom automobila. Nakon malo više od dvije godine rada, Tea i njezin partner saznali su da je trudna. Veselili su se djetetu, a ona je nastavila raditi. Radila je na ugovor na određeno, koji bi joj firma svako malo produžila. Iako je bilo naporno, radnice su uspijevale naći prostor za šalu. Tei bi povremeno papuče skliznule s noge, što je njezine kolegice nasmijavalo. Tako je bila stroga atmosfera da je pad papuče bio razlog za osmijeh. No, papuče bi joj padale sa stopala sve češće pa više nije bilo toliko zabavno. Tea je počela primjećivati da nešto čudno je s njezinim nogama, a onda odjednom nije više mogla kontrolirati lijevu nogu i pritiskati papuču mašine. Požalila se majstorici, kazala da ne zna što joj je, ali da se događaju neobične stvari, možda je trudnoća u pitanju. Doktor kojeg je posjetila također nije

znao zašto ne može kontrolirati nogu. Sve je manje osjećala vlastito tijelo ispod struka dok taj osjet nije gotovo u potpunosti nestao i Tea više nije mogla samostalno hodati. Prilikom trećeg odlaska na hitnu zadržali su je u bolnici, posumnjavši u ranije odokativne dijagnoze da joj je priklješten živac. Nije živac, mogao bi biti tumor, kazali su joj. Život je postao siv. Beskonačno siv, bez horizonta koji bi ga dijelio popola, bez vedrije nijanse. Ležala je u krevetu čakovečke bolnice, pokušavala se podići na noge i doći na balkon. Pogledati grad. Imala je pomoć jedne krasne medicinske sestre koja joj je pomagala hodati. Ostali bi je jednostavno strpali u kolica i vozili. Prebačena je u bolnicu u Zagreb, gdje su obavili potrebne pretrage mozga nakon kojih joj je medicinska sestra koja je bila u pratnji kazala da, bogu hvala, nije tumor, a da ostalo ne smije kazati. U razgovoru s liječnikom prisjećala se ranijih simptoma i problema sa stopalima i nogama, koje je potisnula jer je slabljenje osjeta u nogama pripisivala poslu.

Tei je u osmom mjesecu trudnoće dijagnosticirana multipla skleroza. Dobila je svoju sobu u čakovečkoj bolnici u kojoj je mogla u miru plakati i razmišljati o tome što multipla skleroza uopće jest. U isto joj je vrijeme poslodavac odbio produžiti ugovor o radu pa je ostala i bez posla. U manje od dva mjeseca je od zaposlene žene koja čeka dijete prošla put do nezaposlene žene s problemima kojima ne sluti kraja. Bila sam loše, tužna, nisam znala što činiti, a rodbina koja me nazivala plakala je više nego ja, govori mi Tea dok razgovaramo u njezinom današnjem poduzeću. Željela sam tada da me prestanu nazivati, govori mi dalje

smirenim tihim glasom, jer su oni plakali pa sam na kraju ja morala umirivati njih. Gledam je tako dok sjedi preko puta mene u prostoriji svoga novog poduzeća. Nježne, krhke građe, oko vrata joj visi šivači metar jer prekinuo sam je u poslu. Pomalo postajem svjestan snage te žene koja je vodila i vodi borbu kakvu većina nas ne poznaje dok nas muči što nemamo za novi auto i što moramo čekati pola sata kad dođemo liječniku na pregled. Nova je dijagnoza pogodila i njezinog partnera. Teško se snalazio u situaciji koja ih je snašla. Život kad udari šamar, onda ne staje na prvom. Lupi i drugi i treći i nastavlja tako dugo dok mu ne vratiš. Partner je pokupio svoje stvari i otišao zauvijek. Nije bilo razumijevanja.

Završila je na socijalnoj pomoći. Svaki je mjesec primala 350 kuna naknade. To je trebalo biti za nju i njezino novorođeno dijete. Sramila sam se, kaže, svaki put kad sam odlazila po tu pomoć bilo me sram. Gledala sam hoće li me netko vidjeti. Vrijeme je prolazilo, pregledi su se gomilali. Posao nije mogla naći. Njezina dijagnoza nije bila pozitivna stvar kod poslodavaca kod kojih je tražila posao. Svjetlo nikako nije dolazilo. Završila je napokon u invalidskoj mirovini. Nije puno, ali je svakako više od socijalne pomoći.

Kad dobiješ dijagnozu multiple, sve se podređuje tome. Čitav život organiziraš oko bolesti, govori mi. Nemaš izbora. Nisi fizički sposoban održavati kuću, dvorište. Sve se promijeni i teško ti je pomiriti se s tim naglim promjenama.

Tea je postala članicom Društva multiple skleroze Međimurske županije. Nakon kratkog vremena primila je poziv iz udruge da se uključi u projekt ESCO jer kreće osposobljavanje za šivačice, od kojih će neke biti zaposlene u socijalnoj zadruzi koja se planira osnovati pri kraju projekta. Krenula je na edukaciju, obavila praksu i nekoliko se mjeseci kasnije zaposlila u Socijalnoj zadruzi Humani Novoj. Mirovinu je stavila u mirovanje. Bila sam presretna kad sam ponovo odlazila po svoju radnu knjižicu, govori s podignutim obrazima. U studenom 2011. potpisala sam ugovor. Velim ti, krasan dan. Doma otupiš i pitaš se samo što slijedi.

Tea već šest godina radi u Socijalnoj zadruzi Humana Nova. Ona je jedna od zadrugarki. Ima puno povjerenje u svoga upravitelja Ivana. Kaže da im je svima stalo do Humane Nove, da je ranije imala posao i nadzornicu, a sad joj je Humana Nova život. To je njezino poduzeće. Radna je okolina sjajna, trude se, znaju zašto rade. Svi znaju kakve probleme Tea ima. Osjet u noge joj se vratio, ali ne osjeća sve dijelove tijela. Osjet se mijenja ovisno o mnogim faktorima, ali Tea svake godine dva i pol mjeseca provede na bolovanju. Kad multipla udari, tad rad je nemoguć. Ostaje samo bolovanje. Pitam je kako joj se vraćati na posao nakon bolovanja? Kaže da to je najbolje što se dogodi. Svaki put kad ležiš doma, kad imaš relaps, govori tihim glasom, ti razmišljaš o tome hoćeš li više hodati, bojiš se da ne ostaneš u tom krevetu zauvijek. Presretna sam kad idem na posao. Ne volim godišnje odmore. Teško mi padaju. Tad sve stane, a tebi treba kretanje. Treba ti aktivnost.

Tea zna da joj je Humana Nova vratila život. Vozi auto. Ima prijatelje. Zараđuje za sebe i dijete. Nije izolirana u nekoj sobi. Zato kad treba odraditi neki dodatni posao, ostati duže, Tea to s guštom odrađuje. Da ne moram, ne bih doma ostala ni jedan dan, tako kaže. Uvijek kad mi bolest dođe, nitko pa ni liječnik ne zna kako će završiti.

Prije nisam ni znala da postoje zadruge, danas imam osjećaj da sam dio nečega važnog, kaže Tea, nečega što je važno za ljude i za zajednicu i za okoliš. Činimo dobru stvar. Lijep je to osjećaj.

ACT je radio mapiranje primjerenih zanimanja za osobe s invaliditetom 2010. godine. Iz te su mape odabrana četiri zanimanja koja trebaju ACT-u pa su ona uvrštena u projekt ESCO, koji je ACT tad pripremao. Projekt je odobren, a ACT je u suradnji s udrugama osoba s invaliditetom i Međimurskom županijom kao partnerima imao približno 700 000 projektnih kuna da osmisli kurikulume za obrazovanje osoba s invaliditetom za šivačice, računovođe, web programere i voditelje ureda. U to je vrijeme Teo najviše surađivao s udrugama osoba s invaliditetom jer su jedino one imale osigurano institucionalno financiranje pa su bile najrazvijeniji korisnici ACT-ovih programa. Sve više je rasla i suradnja s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, koji je ACT-u dao podatke o OSI-ima na području Međimurja. Projekt je predviđao i osnivanje šivačke socijalne zadruge. Hrvatski je Zakon o zadrugama taman dozvolio mogućnost osnivanja socijalnih zadruga. Teo je godinu ranije bio na studijskom putovanju po Italiji. Tko

god je studijski putovao po Italiji i upoznao društvenu ekonomiju, a posebno socijalno zadrugarstvo na sjeveru Italije pa preko Emilije-Romagne do Toskane, vratio bi se kući uplakan. Sve ono što ne znaš da postoji, razvijeno je u tom dijelu Italije. Maloprodaja. Telekomunikacije. Poljoprivreda. Turizam. Odgoj i obrazovanje. Slobodno vrijeme. Zapošljavanje osoba s invaliditetom. Konzorciji. Mreže. Sve što zamisliti se može. Nakon povratka s puta, dugo je vremena sanjao o tome da zadrugarstvo je lijek društvenih nepravdi. Želio je pokrenuti model koji je uspješan u mnogim zemljama svijeta, a Hrvati o njemu znaju otprilike koliko znaju i o ptici dodo. Ako može svaki treći Japanac biti član zadruge, zašto to ne bi mogli i u Hrvatskoj. Zato što Hrvati i dalje misle da zadruga je element državne politike, ekonomski alat za zbrinjavanje onih što ne znaju kud bi sa sobom. Tad to Teo nije znao. Vjerovao je u društvenu promjenu unatoč činjenici da partijski sustav redistributivne ekonomije i dalje je na snazi. Zadruga je ipak osnovana. Pritom je cilj bio ostvaren – željelo se u poslovni model uključiti partnere s projekta. To je još jedan od fetiša civilne scene – čim više dionika i sve uključiti u svašta, tada cilj je postignut. Nisu znali da zadruga je poslovni model i da poslovni modeli nemaju veze s modelima građanskog udruživanja što je udruga. U članstvo zadruge uključili su udruge osoba s invaliditetom. Ni jedni ni drugi nisu znali što to znači. Krajem 2011. zaposlene su prve radnice u Humani Novoj. Bio je to prvi hrvatski projekt u sklopu Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA) koji je kao rezultat imao zapošljavanje. Prije i uglavnom poslije samo se educiralo. Udruge su organizirale toliku količinu tečajeva,

radionica, programa, razvile kurikulume, nabavile najbolje predavače da bi pola države s tim parama završilo fakultete. Rezultat sve te edukacije, a i danas se na nju navlače mnogi, jest da i danas više od polovine educiranih ne zna osnovna pravila jezika kojim govore, a kamoli nešto drugo. Pedagoška je dimenzija tog obrazovanja uvijek bila upitna. Njezina je odsutnost praksa prisutna u ACT Grupi od početka do nedavno. Praksa koju naravno nitko ne vidi i ne želi vidjeti, ali prijenos znanja, iskustava i kompetencija unutar ACT Grupe bio je na očajnoj razini. Jednako očajnoj kao i priprema radnica za ono što im slijedi.

Projektom je bila osigurana oprema potrebna za opremanje zadruga. Kupljeni su oni strojevi za koje su znali da im trebaju. Savjetima su im pomagali Teova rođakinja koja je imala šivačkog iskustva te jedan Teov poznanik iz njegova rodnog mjesta, koji je imao iskustva rada u tekstilnim poduzećima. Odabrali su šivačku zadrugu zato jer je na Zavodu za zapošljavanje bilo mnogo nezaposlenih šivačica – uništen je međimurski tekstilni gigant MTC, zatvorene su zaštitne radione i žene su ostale bez posla i bez ikakvih dodatnih kvalifikacija. Bile su blizu pedesete godine života i čamile su čekajući HZZ da reagira. Bio je to jedan od prvih velikih Teovih pokušaja ispravljanja pogrešaka sustava. Partner mu je tu bila Međimurska županija koja je prema projektu trebala osigurati prostor za rad socijalne zadruga, ukupno 90 m². Županija to nije osigurala pa je Humana morala unajmiti privatni prostor.

Prvi upravitelj zadruga bio je čovjek koji je za upravitelja stigao nakon svršetka projekta koji je vodio u ACT-u. Zaposlene radnice su počele sa šivanjem, ali se ubrzo pokazalo da to sve su poluproizvodi i da radnicama nedostaje izrazito mnogo znanja da bi radile kvalitetno. Upravitelj je također kožu gulio da bi našao poslove, tako barem kaže. Nije mnogo kože otpalo prije nego je otpušten s pozicije upravitelja. Rezultata nije bilo, a na Teov prijedlog je razriješen, jednako kao što je bio i zaposlen. Takva je bila praksa u ACT Grupi do početka 2017. – projekt završava, čovjeku treba naći drugi posao. Kad u vrlo kratkom roku nema rezultata, čovjeka se proglašuje robom s greškom. Pritom mu se uopće ne pomaže niti ga se vodi, već se očekuje da će svatko biti sjajan direktor samom činjenicom da jest direktor. Brzo se detektiraju organizacijski i menadžerski nedostaci, ali kontrolne skupine nikad nema. Teo je genijalac koji je pokrenuo sve što vrijedi u ACT Grupi i mnogo toga što ne vrijedi jer su pojedinci uništili svojim neznanjem. Međutim, taj genijalac ne zamara se procesima tranzicije, pripremom osoba za rukovodeće pozicije, komunikacijom s radnicima niti pak sam uzima poduzeća da bi ih dalje razvijao. Pokrene, opremi, imenuje direktora i trk dalje. Jedan sporiji korak uz pokoju knjigu iz psihologije pod rukom bi od genijalca napravio čovjeka kojem bi trebalo spomenik podići. Ali ne sluša i ne stigne čitati ništa osim brojki. Tako kaže, ne stignem. Uz to dijeli stereotipno obilježje mnogih genijalaca – ne sluša ljude oko sebe. Čuje, ali rijetko promisli. Odbaci poput prvih mačića. Zato i danas često kaže, ah, gle, tu smo opet pogriješili, nismo o tome vodili računa.

O upravitelju zadruge računa nisu vodili ni sami zadrugari. Čovjek je ostao bez plaće i zadržao poziciju upravitelja, ali se događalo nije ništa. Još je postojala neka lova za plaće prvih zadrugarki, ali poslova nije bilo. U toj prvoj fazi govorilo se o uslugama šivanja i peglanja, međutim, to ili nije dobro prodano ili nikome ne treba. Zatim je nedugo kasnije dovedena dizajnerica jer su radnice zaključile da im treba dodatni moment dizajna. Bio je to redizajn starog tekstila s kojim se pokušavalo nešto, ali nisu tu pomogle ni modne revije ni novi otvoreni dućan. Taj novi dućan bio je kombinacija socijalnog dućana s niskom cijenom robe i redizajniranom odjećom s višestruko višom cijenom i izrazito šarenim dizajnom. Hipijevska je odjeća s cvjetićima stršila u izlogu, kroz koji je pogledom svoje sugrađane pratila mlada Romkinja što radila je na kasi. Bio je to kaos koji modnim izričajem držale su radnice, mlada dizajnerica netom stigla s fakulteta i njezina prijateljica koja je bila zadužena za prodaju. Upravitelj je tu nakon gubitka plaće postojao samo na papiru. Lokalni su mediji vrlo dobro popratili cijelu priču i sve njihove akcije. Bilo je seksi biti šaren i odgovoran prema okolišu. Tisuće nadobudnih alternativaca stiskalo je lajkove po društvenim mrežama. Balon je bujao i bujao. Plaće su bile na razini za koju je Teo smatrao da je poštena, a poslovni plan pokazivao je da tako može. Pokazivao je također da će Humana Nova mjesečno prekrojiti, suziti i proširiti 1000 komada muških hlača, sašiti 530 platnenih pelena, sašiti 2000 platnenih vrećica i 550 komada ženskih gaćica. Koliko je plan bio realan govori da do danas nije sašivena ni jedna platnena pelena niti je ukupno dosegnuta planirana mjesečna

proizvodnja hlača i gaćica. Da poslovni plan samo je papir nalik tablici koju može popuniti i osrednji student ekonomije uz jasne naputke o željenim ciframa, tada se o tome nije razmišljalo. Plaća je bila fer, dok je prodaja zauzela mjesto nepoznanice u toj jednadžbi. Poslovni plan je besmislica koju često skupo platite i dobijete ono što želite vidjeti. Posebno kad tek počinjete razvijati posao. Primakne se tako 2011., poslovni plan spali se umjesto vatrometa, para sve je manje, a broj lajkova raste.

Humana Nova dio je rastućeg sektora društvene ekonomije. Društvena ekonomija je onaj dio ukupnog gospodarstva neke zajednice koji osigurava ekonomski učinkovito ispunjavanje društvenih potreba. Iako se pojam sve češće upotrebljava, još uvijek nije svima jasan – ono što je najvažnije jest da društvena ekonomija stvara uzajamnu povezanost društvenih i ekonomskih pitanja, ne pretpostavljajući jedna drugima. Ključni pojmovi društvene ekonomije jesu uključivost, solidarnost, sudjelovanje, ljudi, održivost, uzajamnost, demokratičnost, smanjenje siromaštva i orijentiranost tržištu. Ovi pojmovi jasno ocrtavaju konture društvene ekonomije, ali je važno naglasiti da je ona tržišno orijentirana. To znači da društvena ekonomija nije državni projekt niti su različiti poslovni modeli u nju uključeni samo državni redistributivni alati ili pak mehanizmi smanjenja siromaštva. To je važno istaknuti zbog godina socijalizma i tragova koje je ostavio na mentalnim sklopovima stanovništva u Hrvatskoj. Još uvijek vlada uvjerenje da postoje određeni oblici koji su namijenjeni državnoj politici, primjerice

zadruga – takva je socijalistička predrasuda idiotizam koji ne ide iz glava, ali bome ni iz ekonomskih škola pa danas u Hrvatskoj nemamo specijalističke studije društvene ekonomije za razliku od svih razvijenih zemalja Europe, a nemamo ni studije zadrugarstva – ali i da ranjive kategorije stanovništva nisu tu da budu dio tržišta, već o njima treba brinuti nešto što zove se socijalni sustav, koji je opet u rukama države. Takav nam mentalni sklop onemogućava veći razvoj ovog sektora, koji čine različiti oblici u različitim državama, a u Hrvatskoj su to društvena poduzeća, zadruge, udruge, poduzeća koja pokreću udruge, društvena poduzeća za radnu integraciju... Svima njima zajednička je snažna društvena misija, dok je cilj čitavog sektora društvena integracija i radna integracija. Ti pojmovi također prizivaju kojekakva značenja, ponekad čak toliko pogrešna da je nevjerovatno da dolaze iz akademskih krugova. Društvena je integracija proces povezivanja pojedinaca i skupina društva u funkcionalnu cjelinu temeljenu na ravnopravnosti i međusobnom poštivanju razlika. Nije to tako teško shvatiti, je li?! Radna je pak integracija svaka integracija u društvo putem rada. To je važno – putem rada! Zaposlenje omogućuje osobi koja je dotad bila u nepovoljnom položaju da promijeni svoj život, ponekad radikalno, kao što je učinila Tea. Radna integracija također otvara jedno vrlo važno pitanje – jesu li privremene mjere HZZ-a namijenjene poslodavcima za zapošljavanje zaista dobar primjer radne integracije? I koliko se mijenja život privremeno zaposlenog pojedinca koji zna da nakon isteka šestomjesečne ili jednogodišnje mjere ponovo nema posao i ponovo je u banani u kakvoj

je bio? To je problem koji se često javlja uz poduzeća koja vole za sebe reći da su društvena poduzeća za radnu integraciju, ali im struktura zaposlenih govori da su svi zaposleni projektno ili putem kratkotrajnih mjera. Jedini duže zaposleni su oni koji nisu ni u kakvom nepovoljnom položaju, ali uspješno pišu projekte pa to njihovo poduzeće navodno zapošljava osobe s invaliditetom. Takva poduzeća ponajviše služe onima koji ih vode, posebno kad je riječ o udrugama, dok je ispunjavanje njihove društvene misije upitno. Društvena ekonomija na razini EU obuhvaća 6,3% radne populacije, ima 232 milijuna članova (to su one zadruge, stambene i štedno kreditne unije, udruženja i društva koja socijalistički um ne da iz ralja države, ali istovremeno plaće zbog prevelikih kamata na stambene kredite, palio bi banke općenito i rado bi upravljao tuđim jer nema potrebe da pokrene svoje) i obuhvaća 2,8 milijuna poduzeća i organizacija. Sektor ima i preko 82 milijuna volontera, još nešto što ovdje često se promatra kao dangubljenje. Kad pogledamo EU i udio sektora društvene ekonomije u ukupnoj ekonomiji, tada je on najviši u Belgiji, Francuskoj, Luksemburgu i Nizozemskoj, gdje iznosi 9% ili nešto preko toga. Visoki udio društvene ekonomije imaju i Austrija, Finska, Italija, Njemačka i Španjolska, koje sve imaju natprosječni udio. Hrvatska je na dnu EU. Udio društvene ekonomije u ukupnoj ekonomiji u Hrvatskoj je 2015. bio 1%, najmanje od svih zemalja članica, tek nešto više od 15 000 zaposlenih. Od tog je pak postotka najveći broj zaposlenih u udrugama, dok su podaci za različita poduzeća još žalosniji.

Humana Nova je društveno poduzeće za radnu integraciju. Definicija kaže da to su neprofitne privatne organizacije koje osiguravaju robu ili usluge izravno povezane s koristi za lokalne zajednice. Da pojasnimo da i babi Kati bude jasno: 1) neprofitna organizacija ne znači da ne ostvarujete dobit ni da je ne smijete ostvarivati, već znači da nema isplate dobiti članovima, vlasnicima... Dobit je vrlo važna jer bez nje nema ni poduzeća, samo se ona preusmjerava u razvoj usluga ili proizvoda, u poboljšanje dostupnosti usluga, u širenje portfelja usluga ili proizvoda, u inovacije... bilo što osim u vaš džep; 2) privatna organizacija znači da nju osnivaju i njezini su vlasnici privatne fizičke i/ili pravne osobe, a ne država ili tijela javne vlasti. Zadruge su privatna poduzeća. Štedno-kreditne unije su privatna poduzeća. Privatno znači moje, znači tvoje, znači moje i tvoje. Privatno ne znači gradsko, društveno ili kako god se zvalo ono vlasništvo koje političarima služi da ga daruju svojim članovima stranke, a koje ti i ja plaćamo jer zove se gradsko ili javno. Takvo je vlasništvo najgori oblik vlasništva koji postoji. Za njega ne postoji odgovornost. Nikakva. Čak ni financijska jer ga pokriva proračun. Tu razliku treba zapamtiti – društvena poduzeća nisu različiti nama poznati komunalci, vodovodi i čistoće koje su navodno društveno vlasništvo. Društvena poduzeća za radnu integraciju su privatna poduzeća sa snažnom društvenom misijom. Izražena ih društvena misija čini izuzetno važnima u promicanju društvene uključenosti i zapošljavanju pojedinaca u nepovoljnom položaju. Budući da im je temeljna misija integracija osoba u nepovoljnom položaju putem rada, takva poduzeća svojim djelovanjem

izmještaju tisuće osoba u nepovoljnom položaju iz uobičajenih struktura socijalne skrbi i prave pomak s objekta primanja pomoći na aktivne stvaratelje vrijednosti. To znači da društveno poduzeće za radnu integraciju uzima u svoj program osobu koja deset ili više godina nije radila, osigurava toj osobi ili izravno zapošljavanje ili pak prekvalifikaciju i obuku uz stručnu podršku, nakon koje se osoba zapošljava. Još jednostavnije, što je manji postotni udio društvene ekonomije u ukupnoj ekonomiji, to je ekonomija u većoj mjeri redistributivna – još jedan opetovani socijalistički kiks (pri dnu su uz Hrvatsku još Slovenija, Rumunjska, Bugarska, Cipar, Litva, Latvija i Malta). To znači da su nam svi naponi usmjereni tome koliko će koja skupina dobiti. Penzići toliko. Socijala toliko. Manjine tolike. Ratni vojni invalidi toliko. Svakome kapne nešto i svi zadovoljni. Ali i dalje svi u poziciji objekta primanja pomoći. Što je pak veći udio društvene ekonomije to veći broj ljudi prolazi pomak i postaju aktivni stvaratelji vrijednosti te radikalno mijenjaju svoj život i neizbježno povećavaju društveni kapital zajednica. To je ekonomija stvaranja. Država i dalje ima ulogu, ali je ta uloga radikalno drukčija. U redistributivnom poimanju ekonomije ona je faktor razjedinjenja ovih što se otimaju za dio kolača i ne čine ništa, dok ekonomija stvaranja iz proračuna može financirati rad stručnjaka ili pak najam infrastrukture, ali teži tome da joj građani budu aktivni stvaratelji vrijednosti. Još banalnije, u jednom slučaju možete biti osoba s invaliditetom ili socijalni slučaj 53 godine i 53 godine od iste socijalne radnice primati posjete i pomoć. Socijalna radnica će tako dočekati mirovinu. Vi ćete mirno dočekati

smrt. U drugom pak slučaju socijalnu radnicu plaća država i/ili društveno poduzeće i njezin je posao da vi u što kraćem roku budete društveno i radno integrirani. Ukoliko niste, tad njezin program ne valja, prestaje ga se financirati, ona ne radi, a vi imate priliku kod druge i bolje. Svakome tko kuži koliko koštaju tri žvakaće gume ako jedna košta 3,40 jasan je trošak jednog i drugog poimanja ekonomije. Osim smanjenog troška, učinak integracije je na strani ovih što stvaraju. Čudno, zar ne?! Iako svi podaci o društvenoj ekonomiji u Hrvatskoj stoje na začelju svake tabele, usporedi li se njen udio u ukupnoj gospodarskoj aktivnosti zemlje, tad vidimo da je porast tog udjela od 2010. do 2015. na razini 74,5%, daleko najviše od svih zemalja EU. Ipak se kreće! Potencijal rasta je i dalje velik jer smo, podsjetimo, na začelju. Jedan od razloga nerazvijene društvene ekonomije, kaže istraživanje EURICSE-a, jest nerazumijevanje javnosti i nerazumijevanje akademske zajednice. Kad nešto i producira o radnoj integraciji, akademska zajednica tad ne može izvan okvira zaštitnih uvjeta kojima dirigira država. Neki je mudar čovjek jednom glasno rekao da sveučilišnim profesorima odavno popadaše zubi.

Umjesto društvena poduzeća vrlo često čuje se socijalna poduzeća i socijalno poduzetništvo. Iako i jedan i drugi prijevod engleskog termina social enterprise na prvu odgovaraju, ACT Grupa ustraje na korištenju termina društveno poduzetništvo iz dva razloga: 1) želi izbjeći asocijacije koje termin socijalno vežu uz skupine građana u nepovoljnom položaju i na taj način čitav sektor ograničavaju na samo jednu vrstu korisnika te isključivo

uz radnu integraciju, i 2) želi naglasiti da ono predstavlja model društvenih inovacija, sustavnih promjena i šireg društvenog utjecaja.

Mursko Središće je gradić na samom sjevernom rubu Hrvatske. Od Slovenije ga dijeli samo globoka rijeka Mura. Gradić je to poseban po tome što velik dio njegovih stanovnika oduvijek je radio i još uvijek radi preko rijeke pa u dane od značaja mnogo je stranih registracija. Guten tag. Poseban je i po tome da je u njemu neka posebna klima i mnogo je priča o ljudima netipičnih biografija. Jedan od onih koji nikad nisu otišli po mirovinu u inostranstvo je Ivan Božić. Cijeli je život proživio u Središću, predsjednik je tamošnjeg košarkaškog kluba. Pokatkad promijeni direktorsku poziciju u poduzećima. U mladosti je pohodio neke od koncerata koje je Teo organizirao pa je znao da ovaj o tome zna mnogo. Povremeni susreti na vrtičkim druženjima doveli su do sastanka na kojem je Ivan tražio od Tea savjete o organizaciji dobrotvornog koncerta Dubioze kolektiva u Murskom Središću. Teo mu je tu pomogao savjetima, ali i donacijom Printlaba u obliku plakata i ulaznica za koncert. Nedugo nakon toga Teo je poslao Ivanu mail i zatražio da dvije polaznice obuke za šivačicu u sklopu projekta ESCO obave praksu u tekstilnom poduzeću u kojem je Ivan tad bio direktor. Svako malo bi nadalje razmjenjivali elektronsku poštu i svakim bi mailom i druženjem Ivan sve više saznavao o Humani Novoj. Bilo mi je to simpatično, kaže danas, ali ništa nisam kužio. Pomogao je Ivan svojim savjetima oko nabave mašina i ostalih stvari u tekstilnom pogonu. Sve učestalija komunikacija dovela

je do toga da je mu Teo kazao sve probleme s kojima se Humana Nova nosi, posebno da nema dovoljno prihoda, i pitao ga bi li on tu nešto mogao pomoći. Poklopilo se to s Ivanovim prestankom suradnje s poduzećem u kojem je radio i željom da se barem dva mjeseca odmori i provede s obitelji prije nego li krene dalje sa svojim poslovnim aktivnostima. Budući da je bio kod kuće, Ivan je nastavio pomagati tehničkim uputama u vezi s otvaranjem dućana, izgleda i sadržaja etiketa i drugih pitanja s kojima su se friški zadrugari Humane Nove hrvali. Bio je to siječanj 2012. Ivan je odlučio postati volonter Humane Nove. Želio sam im pomoći, ali se nisam tamo vidio, kaže. Moji planovi bili su miljama daleko od Humane. Nakon što je kratko vrijeme volontirao saznao je za natječaj za studijsko putovanje po Hrvatskoj i Italiji s ciljem upoznavanja društvenog poduzetništva. Upao je na studijsko nekoliko tjedana nakon što ga je skupština Humane Nove izabrala za novog upravitelja. Novi je upravitelj vidio budućnost u projektima, Europskom socijalnom fondu (ESF), donacijama koje će same dolaziti koliko je seksi to što rade. Nakon što se vratio iz Italije i vidio tamo promjene koje društveno poduzetništvo stvara u zajednicama i životima ljudi s kojima je mogao razgovarati, kao da se ponovno rodio. To je bila točka na i, govori, tad sam odlučio da želim probati iako nisam do kraja kužio. Krivo sam kužio. Nakon povratka iz Italije sve je češće svoje misli počeo poklanjati Humani Novoj.

Ivana sam upoznao nedugo nakon što je postao upravitelj. Zajedno smo putovali u Zagreb na konferenciju o

socijalnom zadrugarstvu. Shvatio sam da je nov u području, ali i da je drukčiji od onih koji su se do tada muvali po ACT-u. Njegov je rječnik bio pun pojmova koje mnogi u udruzi nisu ni znali protumačiti. Došao je iz poslovnog svijeta, iz privatnog sektora pa mu je sve bilo vrlo inspirativno, barem na toj konferenciji na kojoj je također posložio neke stvari u svojoj glavi. Stvari su sve više poprimale smisao, drukčiji i dublji smisao.

Inteligentan i pun iskustva najprije nije mogao vjerovati da postoji poduzeće u kojem ljudi dolaze na posao u 7.15, pjevaju i piju kavu do 8 pa nešto rade, malo i nedovoljno dobro, a da ne poznaju procese i pritom svatko vuče na svoju stranu. Nepojmljivo nekome tko je prvi put ušao u gnijezdo civilnog društva iz kojeg su mobilizirane neke od radnica Humane Nove. Kako to može funkcionirati? Kako uopće može postojati, pitao se. Takvu organizaciju posla nije nikad sreo niti je o njoj čuo. Tako lošu. Pritom nije postojao nikakav izvor prihoda. Nešto se pričalo da se neki poslovi pokreću, da će šivati platnene pelene, ali konkretnog ništa. Neke od radnica su tome doprinosile svojim stavom da su najbolje u svome poslu jer su dvadeset godina šivale u bivšim velikim tvornicama. Nisu prihvaćale da je to bilo prije dvadeset godina kad je gospodarstvo drukčije funkcioniralo. Nisu marile za promjene. Imali su mladu dizajnericu što stigla je drito s fakulteta. Puna samopouzdanja i uvjeren da je najbolja na svijetu i da sve zna, ali bez ikakvog iskustva osim knjiškog, nije previše marila za starije kolegice. Uvjerena u svoj način rada toliko da kad je stigao radni nalog za tisuću crnih

platnenih vrećica, dizajnerici se takve vrećice nisu svidjele pa su proizvedene kao crne platnene vrećice s nekim šarenim ukrasima po sebi. Tu su bile i radnice s različitim stupnjem invaliditeta i vrlo malo znanja o šivaćim procesima. Voditeljica prodaje postojala je na papiru. Prodala nije ništa. Uglavnom je vrijeme provodila razgovarajući sa svima oko ACT Grupe i u vezi s njom. Ivan je tu među njima bauljao i nije mu bilo jasno tko to plaća? Romkinja Anđelka radila je u dućanu. Poneki su se stariji ljubazni građani Čakovca okrenuli na ulazu kad bi vidjeli da na kasi radi Romkinja. Bio je to skup vrlo različitih ljudi od kojih njih malo uopće bilo što zna o tekstilnom industriji, ali zato svatko za sebe misli da bolji od njega ne postoji.

Prvi potez novog upravitelja bio je da to sve prekine. Kad je jasno kazao da dalje tako ne ide, postao je prvi i posljednji neprijatelj radnica. Manipulator. Seronja.

Ubrzo nakon toga Ivan je gostovao u emisiji Hrvatske televizije, nakon čega je stigao prvi posao – šivanje vrećica. Isporuka platnenih vrećica kasnila je dva tjedna. Svaki radni dan radilo se za trećinu vremena manje, proizvodni procesi nisu bili posloženi, a paralelno su radnice razvijale nove proizvode, a radili su i na izradi kataloga proizvoda. Kalkulacije za proizvode koje su stavili u katalog bile su već ranije napravljene. Ivan je to mrko gledao, ali prihvatio te shvatio na kraju da kalkulacije su pogrešne i da u cijenu proizvoda nisu uračunati svi troškovi, dok na neke nije uračunata zarada. Tako se tad radilo, kaže, naivno se pristupalo cijelom procesu proizvodnje i prodaje. Najveći izazov

s kojim se manipulator tad susreo bio je ujediniti glave i razmišljanja svih radnica.

To mu je uspjelo prvom velikom akcijom prikupljanja tekstila u Međimurskoj županiji. Sve su radnice sudjelovale u akciji, a priključilo se i mnogo volontera. Na više je lokacija u Međimurju ukupno prikupljeno 40 tona tekstila. Ta je količina omogućila nove izvore prihoda jer je dio presortirane robe odlazio u second hand dućane, dio u vlastiti dućan, a dio inozemnom kupcu. Kad su radnice vidjele da je jedna akcija donijela veće prihode nego što su inače imale mjesecima, počele su Ivana promatrati kroz drukčije naočale. Povjerenje se počelo javljati kad su shvatile da zajedničkim radom mogu osigurati prihode dostatne za plaću.

Humana Nova je do ove akcije većinu svojih prihoda ostvarivala kroz dva dućana, međutim prihodi dućana su bili dostatni da pokriju najam i plaću radnica u dućanima, mislili su oni koji su radili kalkulacije prije Ivana. Pritom opet u kalkulacije nisu uračunati troškovi prikupljanja robe, sortiranja tekstila u skladištu i njegova otpremanja do dućana. Jednako tako, dućani su prodavali robu po komadu po cijeni od jedne do trideset kuna. Prihodi dućana su u prosjeku bili oko 7000 kuna. Plaće radnica su tad bile više od prosjeka tekstilne industrije pa je šivačica u zadruzi u početku imala plaću 4000 kuna. Ivana je to zbunjivalo. Stigao je iz tekstilne industrije. Radio je u dva velika poduzeća koja nisu mogla osigurati takve plaće kakve mu sad imaju radnice. Plaće su bile temeljene

na željama, a ne na prihodima iz gospodarske aktivnosti. Dio prihoda za plaće je u početku bio osiguran projektom, dok je dio pokrila pozajmica. Ukupni tekući gubitak bio je 150 000 kuna, što je za organizaciju s deset zaposlenih i prosječnim mjesečnim prihodima 25 000 kuna i troškovima na razini 55 000 kuna neodrživo. Ivan je sve to vrijeme volontirao, ukupno pola godine je upravljao zadrugom iz humanih razloga. Radnice su sve vrijeme bile plaćene iznad prosjeka sektora. Bilo je to potpuno nerealno. Povratne informacije koje su primili nakon što su na stotine adresa poslali svoj prvi katalog proizvoda bile su sve redom negativne. Preskupo. A očekivali su tako mnogo. Sjajna priča i inspirativna. Međutim, nikome osim njih samih. Trebalo je odlučiti što dalje. Nastavi li se trend prihoda i rashoda ovakav kakav jest, poduzeće vrlo brzo neće postojati. Ivan je odlučio da svi idu na minimalac. Napravljen je novi plan, sve utemeljeno oko dizajnerice koju su tada imali. Dizajnerica je nakon izrade plana otišla.

U isto vrijeme pomalo su rasle usluge. Nije to moglo ići velikom brzinom, ali uzme li se u obzir da u Humani Novoj rade radnice od kojih većina zna samo jedan dio procesa, a neke vrlo lako zaborave što im je činiti – takav invaliditet, svaki korak naprijed predstavljao je značajan napredak. Unatoč tomu što dalje nisu mogle, Ivan je smanjenjem plaće na minimalac postao krvni neprijatelj. Nije nimalo postao omiljen ni odlukom da se smanji broj sati koji odlaze na pružanje pomoći i donacija drugima. Proizvodnja ionako nije za hipije. U to mu je vrijeme iznimnu podršku pružala Tea, koja je kao samohrana majka držala da je bolje da rade

s minimalcem nego da za koji mjesec uopće ne rade. Hipi faza je pomalo nestajala, a minimalac je trajao 22 mjeseca. Svi zaposleni su primali jednaku plaću, koja je nakon 22 mjeseca povećana pa još jednom kasnije povećana. Podijeljeni su neki otkazi, zatvoreni dućani, zatvorena podružnica i nakon dvije godine naziralo se svjetlo. Ivan je i dalje vodio vlastitu borbu.

Sve mu je bilo novo, inspirativno i drukčije, često vrlo čudno. Kad je vidio kako se vodi knjigovodstvo za dućane nije znao što da misli. Bio je još uvijek nov pa nije želio odmah sjekirom mahati po svakom korovu koji je vidio. Cijeli mu je sektor bio novost pa je mnoge korove tumačio kao divlje cvijeće. Tek kasnije shvatio je da korov je uvijek korov na kojoj god strani raste. Bivše je poduzeće mnogo veće, imalo više otvorenih dućana, a papiri su se vodili drukčije. Ovdje je zatekao praksu da se svaki artikl posebno unosi u knjige. Sjetite se da su cijene bile od jedne do trideset kuna. Robu su svaki dan slali u varaždinski i čakovečki dućan. Prosječno je dnevno u dućane odlazilo stotinu komada odjeće, od kojih je barem trećina bila različita. Sati i sati su odlazili na te knjigovodstvene poslove, čiji je trošak bio veći od prihoda po prodanoj robi. Roba je bila pojedinačno prejeftina da bi uopće pokrivala troškove knjigovodstva, kamoli nešto drugo. Jeftina je i morala ostati jer civilno društvo ne voli kad je skupo. Sve to previše podsjeća na profit i druge omražene riječi. Predrasude tu najviše dolaze do izražaja. Da nije bilo Ivana, predrasude i neznanje civilnog društva o poslovanju i poduzetništvu uništile bi Humanu Novu odavno. Humana je pripremila

četiri stranice papira za robu u vrijednosti 1500 kuna koja dnevno izlazi iz njihova skladišta. Te papire je zadruga dala knjigovodstvu koje tu robu zaprima kao zalihe dućana, a kad je dućan to prodao, onda je trebalo robu skidati sa zaliha. Unos i prodaju jeftine robe po komadu promijenio je u kilograme pa su dućani, a ubrzo i skladište Humane, počeli robu prodavati po jedinstvenoj cijeni po kilogramu. Kilogram trideset kuna. Mjesečni ulaz 500 kilograma. Izlaz 470 kilograma. Adio. Jeftinije. Brže. Prihodi od prodaje ostaju jednaki. Ne rade se više kalkulacije svaka tri dana i knjige napokon štimaju. Kad je odlučio uvesti te promjene, ponovo je bio suočen s otporom i ogovaranjima iza leđa. Držali su da je došao iz privatnog sektora i sad ih uči pameti. Srećom, bili su pravu.

Prva je akcija prikupljanja tekstila osigurala velike količine robe, katalog je bio gotov i bio je prekrasan, a jedan od zadrugara – Udruga tjelesnih invalida Međimurske županije – omogućila im je 1000 besplatnih poštanskih pošiljaka. Počeli su intenzivnije nuditi svoje usluge i proizvode, slali su katalog poduzećima, zamolbe za donacije, informacije o tome da postoje i što rade. U četvrtom su kvartalu 2012. i prvom kvartalu 2013. poslali ukupno 1600 pisanih zamolbi i milijun mailova za donacije i suradnju. Dogodilo se nije ništa. Ivan je dobio prvi motivacijski šamar. Danas vjeruje da više od pola obavijesti koje su različiti direktori primili nikad nisu ni pročitali. Humana Nova je bila nepoznata, nova, sa slabim odnosima s javnostima i slabom promocijom. Nisu ih doživljavali ozbiljno. Nisu znali tko su, a svaki direktor bilo kojeg

ozbiljnog poduzeća prima količinu pošte koja mu oduzima mnogo vremena. Da bi netko pročitao vaš dopis, mora biti upoznat s vašim logom ili vašom pričom, mora vas barem donekle poznavati ako već ne želite zvati i dogovoriti sastanak uživo. Slanje takvih dopisa u ranoj fazi razvoja poduzeća, posebno društvenog poduzeća sa snažnom društvenom misijom nema nikakvog smisla. Pogrešno smo razmišljali, kaže danas.

Početak 2013. Humana Nova je zajedno s komunalnim poduzećima Međimurske županije razvila sustav prikupljanja tekstila na području Međimurja. Dotad se tekstil nije odvojeno prikupljao, a ono što ga je stizalo odlazilo je u komunalni otpad. Tekstil su ljudi uglavnom čuvali po ormarima, tavanima i podrumima ili bi ga pak odnijeli do lokalnog ogranka Crvenog križa. Novi sustav prikupljanja bio je vrlo uspješan prve godine. Pritom se GK Čakom pokazao kao poduzeće koje je u potpunosti podržavalo suradnju i razvoj sustava prikupljanja tekstila. Važno je tu reći da je Čakom također poduzeće koje intenzivno provodi radnu integraciju i zapošljava pripadnike romske nacionalne manjine. U tome je bilo prvo takvo poduzeće u Međimurju. Druga dva komunalca također su surađivala na razvoju sustava prikupljanja tekstila, ali uz poneka pitanja, primjedbe, želje i povremeno drukčije vizije. Na početku je širom županije postavljeno deset posebnih kontejnera za prikupljanje tekstila, a sva su komunalna poduzeća slala obavijesti u sva kućanstva o akcijama prikupljanja tekstila. Kalendar akcija bio je pripremljen za cijelu godinu. Sustav je dobro funkcionirao.

Taman kad je pionirski sustav prikupljanja određene vrste otpada krenuo dobrim smjerom, došlo je do promjene Zakona o otpadu, a netko tko je pisao zakon ostavio je tekstil kao vrstu opasnog otpada. Omaška, namjera, tko bi ga znao... fakta. Da bi se Humana Nova mogla nastaviti baviti prikupljanjem tekstilnog otpada morala je ishoditi odgovarajuću dozvolu za gospodarenje otpadom te ući u očevidnik sakupljača i pratiti prikupljene količine. Zadruga je tada bila smještena u privatnom prostoru u Starom hrastu na 300 i nešto kvadrata. Dozvoli za gospodarenje otpadom prethodi uporabna dozvola koju izdaje grad. Međutim, Grad Čakovec dozvolu nije mogao izdati jer je na prostoru Starog hrasta predviđen autobusni kolodvor!? Naravno da taj kolodvor nije u međuvremenu izgrađen i veliko je pitanje hoće li ikada biti budući da riječ je o privatnom vlasništvu koje svome vlasniku donosi prilične prihode. Protiv GUP-a se ne može. Propisi se poštivati moraju, kazali su im u Gradu. Sustav prikupljanja tekstilnog otpada pao je na GUP-u koji se neće realizirati i koji je u proljeće 2018. doživio sedmu izmjenu. Županija dozvolu nije mogla izdati bez prethodne dozvole Grada. U isto to vrijeme jedno je komunalno poduzeće odustalo od suradnje s Humanom Novom zbog toga što Humana nema dozvole i što im je izravna prodaja tekstila donosila veće prihode.

Humana Nova je u međuvremenu povećala svoj broj kontejnera za tekstil s 10 na 75. Postavljeni su širom županije, a na svakom od njih piše da ne služi za prikupljanje otpada, već isključivo za tekstil. Ne prikupljaju uništenu

odjeću, mokru odjeću i druge oblike tekstila koji jesu otpad, već tekstil koji se kroz procese sortiranja, popravaka i prepravaka koristi kao sirovina ili se iz njega stvaraju novi proizvodi – pernice, torbice za mobitele, traperice – dok se višak rabljene odjeće prodavao izvan Hrvatske. Nakon propasti sustava prikupljanja i zatvaranja varaždinskog dućana, Humana je otvorila podružnicu u Koprivnici. Osim što su tamo prikupljali tekstil i vozili ga u Čakovec, pružali su u svom prostoru i usluge popravaka i prepravaka. U istom je prostoru otvoren i dućan. Osoba koja je radila u dućanu je u istom prostoru prikupljala robu za čakovečko skladište, prodavala, šivala vezice za vrećice. Plaća joj je bila sufinancirana kao osobi s invaliditetom. Sve skupa nije donijelo nikakav rast prihoda, a nije ni stvorena jedna nova suradnja s organizacijama s područja Koprivničko-križevačke županije. Podružnici je brzo došao kraj jer je u Čakovec stizao već sortirani tekstil pa je zadruga dobivala samo ono što nitko dotad nije uzeo i iskoristio. Budući da nikada nisu saznali gdje nestaje kvalitetan tekstil, Ivan je odlučio zatvoriti koprivničku podružnicu. Bilo je tu još ideja i planova oko otvaranja podružnica u nekim drugim gradovima, sve u suradnji s likovima iz udruga, što pokazalo se kao velik problem zbog njihova neiskustva rada na tržištu. Pogrešne kalkulacije i krivo postavljene stvari u organizacijskom, poslovnom i financijskom aspektu, pri čemu se najviše koplja uvijek lomilo kod prodaje. Civilni je sektor teško razumijevao da prodaja ne obavlja se iz kancelarije i slanjem mailova. Ponekad je i teško razumio da mora postojati dobit i razlike u cijenama. Čakovečki je dućan također zatvoren. Prodavačica je otišla na čuvanje

trudnoće, a dućan je imao manje prihode nego skladište u kome se također prodavala roba. Ivan je odlučio da se režu troškovi pa se roba neko vrijeme mogla kupovati samo u čakovečkom skladištu.

Hrvatsku su 2014. pogodile velike poplave. Dijelovi su Slavonije bili potpuno pod vodom, kuće napuštene, stoka uginula, pomoć potrebna i spora. Humana Nova je odmah reagirala na potrebu te je svu sortiranu robu prve klase koju je imala – deke, kabanice, čizme – poslala u Slavoniju. Gotovo tona robe pripremljene za strano tržište poslana je kao pomoć. Kasnije se pokazalo da pomoć nerijetko je obostrana jer kad su poplavljena područja donekle sanirana i krenula je nova školska godina, svu tu robu pristigli donacijama trebalo je zbrinuti. Crveni križ iz Županje poslao je Humani Novoj nekoliko šlepera tekstila. Roba je pregledana i sortirana u Čakovcu te poslana kupcima.

Tri važna izvora prihoda Humane Nove jesu: 1) prikupljanje, sortiranje i prodaja tekstila 2) usluge šivanja, i 3) prodaja vlastitih proizvoda. Prvi je izvor prihoda opisan. Razvijao se tek nakon 2013. Vlastiti proizvodi tad su postojali, ali bili su samo zgodni i ništa više. Uglavnom su bili previše šareni, kao da je dizajnerica s krojačicama plesala na LSD-u, a zamišljeno tržište predstavljali su glazbeni festivali održavani u šumi. Nije tu bilo nikakvih prihoda. Torbice za mobitele, pernice, papuče i redizajnirana reciklirana odjeća. Trebalo je pokrenuti proizvodnju. Ivan je otipkao nekoliko telefonskih brojeva koje je pamtio još s ranijih pozicija. Jedan od tih brojeva vodio je do jedne

od vodećih hrvatskih dizajnerskih modnih kuća ELFS. Ispostavilo se da je ELFS u potrazi za uslugama šivanja kojima će biti zadovoljni te će moći kreirati odnos uzajamnog poštovanja. Zadruga je napravila uzorak za trenirke. Ispao je dobar pa su napravili prvu seriju od 300 komada. Pritom je trebalo posložiti proizvodni proces tako da se mogu postići tržišne cijene. Trebalo je posložiti i raspored mašina da bi se moglo proizvoditi serijski. ELFS je nastavio svoj rast, a usporedno je rasla i Humana Nova. Potpisali su prvi ugovor o poslovnoj suradnji 2013. godine. Ugovor je sadržao i odredbu o mogućem rabatu nakon određenog iznosa. Poslovi su premašili utvrđeni iznos, a ELFS nikada nisu aktivirali rabat, već je Humana Nova podigla cijenu usluge šivanja za 20%. Suradnja traje i danas. Otvorena je tipa i dopušta razmjenu mišljenja. Sav dodatni rad koji treba obaviti, promjene, uzorci i ostalo, ELFS plati odmah. Dogodi li se loša situacija i cure nemaju što raditi, ELFS su spremni naručiti novu uslugu i osigurati im posao. Suradnja s ELFS zadruzi znači stabilan dio prihoda, a radnice ponosno ističu da rade za važne dizajnere.

Među prvim poslovima je bila i izrada majica za ACT Press. Posao je bio formiran oko radnice koja je prilikom primanja naloga otišla na bolovanje i nije je bilo dvije i pol godine. O suradnji s ACT Pressom bit će riječi u zasebnom poglavlju. Nakon prve serije majica za Press Humana Nova je iz Novog sindikata primila obavijest da jedna njemačka organizacija traži proizvođača majica, koji će imati određene vrijednosti. Većina radnica zadruge jesu vlasnice zadruge, imaju ISO certifikat o okolišnoj

politici i implementiranu normu 8000 o pravima radnika. Humana Nova je izradila uzorke, a predstavnici njemačke dna merch najavili su svoj dolazak u Čakovec. Jednom kad su stigli, pogledali zadrugu i razgovarali s radnicama, dna merch više nije obišao ni jednu drugu europsku organizaciju. Dogovorili su posao. Našli su ono što su tražili te su sklopili ugovor o suradnji na principima pravedne trgovine. To znači da kupac namjerno plaća višu cijenu kako bi radnici mogli živjeti od svoga rada. Cilj nije što jeftinija nabava, već pravedan sustav proizvodnje, distribucije i prodaje, koji omogućuje zadržavanje radnih mjesta u lokalnoj zajednici i pristojan život radnika. Konkretno to znači da cijena usluge šivanja osnovnog modela majice kod Humane iznosi 12 kuna, a dna merch plaća tu istu uslugu 15 kuna. dna merch je također 2015. u suradnji s najvećim njemačkim sindikatom metalske industrije IG Metall naručio 3000 majica od Humane Nove po cijeni od 36 kuna. Nijemci su bili oduševljeni proizvodom i činjenicom da nisu imali ni jednu jedinu reklamaciju. Suradnja s dna merch traje i danas, a asortiman je proširen i na majice s kapuljačom i na platnene vrećice.

2016. se Humani Novoj javila bečka tvrtka Göttin des Glücks koja radi s organskim tekstilom. Humana je za njih radila prvo uzorke pa proizvode od organskog lana proizvedenog u Francuskoj. Suknje, haljine, hlače, kratke hlače i sako. U odnosu na tržišne cijene usluga šivanja, bečka tvrtka plaća 20% višu cijenu, što je otprilike kompenzacija za smanjenu produktivnost osoba s invaliditetom. Bečani su iznimno zadovoljni proizvodima koje Humana

isporučuje budući da ih mogu drito iz kutija staviti na police dućana. Koliko je to lako s lanom, znate i sami kad peglate i pospremate lanenu odjeću. Koliko su zadovoljni, govori i činjenica da su zaprimljeni nalozi za daljnju proizvodnju.

Najmanji dio prihoda Humane Nove čini prodaja vlastitih proizvoda od recikliranog tekstila, otprilike 5% ukupnih prihoda. Prihodi od vlastitih proizvoda rastu na preko 10% kad se recikliranim proizvodima dodaju majice i torbe koja Humana proizvodi po narudžbi. Kupci takvih proizvoda su redovito oni kojima je stalo da je proizvod napravljen u Hrvatskoj, da se tu zadržavaju radna mjesta i potiče proizvodnja. Vlastiti proizvodi donose veću vidljivost i doprinose imidžu više nego što doprinose prihodima. Oni su dio priče koja omogućuje da se za Humanu Novu čuje, a onda posljedično i da se dogovore novi poslovi. Vlastiti proizvod koji najbolje se prodaje jesu kute za tete u vrtićima i za školsko osoblje. Dosad su radili kute za stotinjak hrvatskih vrtića. Neke od recikliranog tekstila, neke od novog tekstila. Ima vrtića koji žele da im svi djelatnici imaju identične kute, a to je nemoguće napraviti od recikliranog tekstila. Broj vrtića bi se mogao i povećati budući da su promijenjena pravila javne nabave pa prema trenutnom zakonu prednost mogu imati poduzeća koja zapošljavaju više od 50% osoba s invaliditetom. Prema prošlom zakonu, taj im podatak nije donosio nikakvu korist, već se isključivo gledala najniža cijena pa makar bila riječ o preprodanim kutama koje je netko napravio u Kini. Toliko o poticanju proizvodnje i zadržavanju radnih

mjesta. Proizvodnja vlastitih proizvoda je važna zbog očuvanja radnih mjesta osoba kao što je Tea, koja s multiplom sklerozom nema visoke vještine šivanja, a koja je izuzetno motivirana za izradu vlastitih proizvoda jer ne može raditi u serijskoj proizvodnji – Tea u svakom trenutku može zakasnuti, pomaknuti materijal ili joj ekstremiteti ne reaguju kako je zamislila, što sve skupa ne prolazi u serijskoj proizvodnji većih količina. Ona u takvom procesu ispada vrlo brzo. Teina je plaća djelomično sufinancirana pa njezino radno mjesto može opstati na ovaj način. Da Humana Nova radi samo serijsku proizvodnju, Tea bi i dalje doma sjedila i primala mirovinu od 1100 kuna. Svaki vrtić i svaka škola koji naruče kute izravno doprinose očuvanju radnih mjesta najranjivijih radnica Humane Nove. Poslovi u zadruzi organiziraju se i prema tome što radnice mogu i znaju raditi. Tako je to kad radiš s osobama s ograničenjima u radnim sposobnostima. Prilagođavaš procese njima. Obrnuto ne ide. Nažalost, mnogi to ne razumiju i ne uviđaju važnost društvenih poduzeća za radnu integraciju. I dalje smo skloniji tome da kupimo jeftin i loš prekooceanski proizvod, a da osobe u nepovoljnom položaju u našoj zajednici ostanu u tom položaju koji kompenziramo bijednim socijalnim naknadama koje ionako ne doprinose ničemu osim radnom stažu onih koji ih dijele.

Ivan je u svome stažu imao nekoliko uspona i padova, ali svakako najveći uspon bio je početkom srpnja 2015. Humana Nova je tada dobila obavijest da im je na natječaju ESF-a odobren prvi projekt vrijedan 1 400 000 kuna, kojim je trebalo otvoriti pet regionalnih centara za ponovnu

uporabu (Čakovec, Rijeka, Zagreb, Pula i Split). Sredstva su bila namijenjena povezivanju zainteresiranih i potencijalnih zadrugara, njihovoj edukaciji te edukaciji upravitelja zadruga. Pokriveni su bili i troškovi registracija poduzeća, dio plaća menadžmenta, dio plaća radnica zaposlenih na redizajnu. Krajem kolovoza Humana Nova se javlja na natječaj Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom za adaptaciju i uređenje tih pet centara ponovne uporabe. Vrijednost projekta 1 070 000 kuna. Tras! Prošlo i to. Prošao i natječaj za dobru ekonomiju na kojem je Humana Nova sudjelovala kao dio ACT Grupe. Oko 300 000 kuna. Na kraju su prošli i na natječaju Grada Zagreba za socijalne zadruge i to prošli s projektom vrijednim preko 500 000 kuna. Ludilo! Lupalo ga je mjesecima. Projekti su samo prolazili. Ivan je očekivao da će zadruga u 2016. rasturiti i razviti se do neslučenih razmjera.

Prvi i najvredniji projekt odobren je početkom ljeta pa ugovor nije potpisan. Tko će pripremati papirologiju kad ide odmor. Nakon povratka s odmora počele su glasine da će biti novi državni izbori. Ubrzo je pala vlada, a sljedeća tri mjeseca nitko nije odlučivao ni o čemu. Sve je stajalo. Baš poput močvare. Čak je i živalj počeo seliti. Humana je prema tom projektu trebala započeti s provedbom u siječnju. Pare nisu stizale, ali su projekt pripremali i počeli provoditi. Postojala je pisana odluka da je projekt prošao. Trebalo ga je provesti do kraja 2016. Putovalo se u mjesta u kojima je trebalo pokrenuti centre za ponovnu uporabu, troškovi su rasli. Na taj je projekt bio vezan projekt Zavoda,

onaj za opremanje i adaptaciju centara. Trebalo je naći prostore, srediti ih. Naći zadrugare i upravitelje, educirati ih. Nije bilo prostora za čekanje. Ekipe su u svim mjestima bile okupljene. Trebalo je raditi. Osmog ožujka 2016. na stranicama Ministarstva rada i mirovinskog sustava osvanula je obavijest da cijeli taj natječaj ESF-a poništen je s obrazloženjem da je prekasno za potpisivanje ugovora jer se projekti ne bi stigli provesti do kraja tekuće godine. Bio je to pad nagli kao pad Ledovih dionica krajem 2017. Tresak o pod. Šok. Što sad? Nazvali su Zavod da vraćaju lovu jer je zaustavljen natječaj ESF-a. Prema projektu Zavoda trebalo je u tih pet centara zaposliti dvadeset osoba s invaliditetom. Centrima poništili natječaj, a Zavod je bio fleksibilniji i ustrajniji na tome da se ipak nešto napravi. Osnovana je Humana Nova Zagreb te Humana Nova Istra. Centri su opremljeni i samostalno rade, a čakovečka Humana Nova je u tim zadrugama samo jedna od zadrugara i daje savjetodavnu pomoć, najčešće kroz Ivana. Koliko je truda tu potrebno uložiti opisuje i situacija s osnivačke skupštine Humane Nove u Zagrebu kad su se pojavili pojedinci iz jedne druge socijalne zadruge i svi se pojedinačno poželjeli učlaniti u Humanu Novu, čime bi stekli prevlast u skupštini i preuzeli zadrugu. Solidarno, zar ne? Srećom to se nije dogodilo, ali vrlo plastično prikazuje razumijevanje socijalnog zadrugarstva i njegove uloge na ovim našim prostorima. Jednako tako, vrlo je upitno pokretanje poduzeća u drugim gradovima kad ta poduzeća nose tvoj naziv i vuku sve pozitivne asocijacije koje proizlaze iz branda koji godinama gradiš, a ti zapravo nemaš nikakvu kontrolu na tim brandom. Stavio si ga na

lutriju i čekaš kako će se kocka okrenuti. Brand se gradi godinama. U njega je osim različitih ideja upisan i sav trud onih koji su to poduzeće vodili sve te godine i onih koji su u njemu radili. Zajedno ste stvarali to što ste danas i to nešto neopipljivo, a prisutno u glavama tvojih klijenata, donatora, suradnika, radnika, partnera i potencijalnih kupaca tebi je tako malo važno da ga daješ besplatno drugima. Replikacija modela nije franšiza niti je podružnica. To je samo replikacija modela.

Ovaj slučaj s propalim natječajem je sramotni pokazatelj načina upravljanja državom.

U otprilike isto to vrijeme su Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost i Ministarstvo zaštite okoliša i energetike krenuli u promociju centara za ponovnu uporabu, gdje su Humanu Novu vukli za sobom po Hrvatskoj i pokazivali kao najbolji primjer. Najavljivali su natječaj za razvoj centara za ponovnu uporabu. Humana se u proljeće 2016. nadala da će taj novi natječaj moći nadomjestiti onaj propali. Od natječaja do danas nema ničeg. Nema ni ministara. Priče kolaju i dalje. Stagnacija.

Kad krene nizbrdo, teško se zaustavlja. Inercija. Humana Nova je u lipnju 2016. ostala i bez inozemnog tržišta. Bila je premala da bi mogla konkurirati na kaosu tržišta rabljenog tekstila. Roba koju je slala bila je najlošije kvalitete. Austrijanci, Nijemci, Belgijanci, svi su imali kvalitetniju robu. To znači da je Humana imala najmanji postotak brandirane robe. Na tržištu je tada bio višak tekstilne robe pa je u takvoj

situaciji Humanina roba bila pakistanska roba. Moglo je se prodati jedino u Pakistan. Tržište je globalno, a konkurenti dolaze iz zemalja s boljim standardom i uređenijim sustavom. To znači da na takvom tržištu hrvatsko poduzeće ne može konkurirati i postizati dobre cijene. Građani nemaju para da kupuju brandiranu robu, a još manje je odlažu u kontejnere. Sustav nije uređen, već je u izgradnji, a postojeća komunalna poduzeća tu vide mrvice za sebe iako imaju osigurane izvore prihoda kroz obavljanje javnih usluga prikupljanja i zbrinjavanja otpada bez ikakvih natječaja. Za razliku od Hrvatske, jedna Belgija nema komunalnih poduzeća, već lokalna vlast kroz javne natječaje traži poduzeća koja će vršiti prikupljanje pojedine vrste otpada. Ukoliko ta poduzeća zapošljavaju osobe u nepovoljnom položaju, tad ona zahvaljujući zakonu o javnoj nabavi i rezerviranim ugovorima imaju prednost pri dobivanju posla. Takvo je poduzeće Terre iz Liegea. Postoji sedamdesetak godina i zapošljava preko 250 ljudi. Na području na kojem skuplja tekstil nema konkurencije u vidu nedodirljivih komunalaca koji prikupljaju sav otpad. Prikupljeni tekstil sortiraju, a od ukupne količine prikupljenog, tek manje od 15% predstavlja otpad. Ostalo je ponovna uporaba i reciklaža. Svoje second hand dućane imaju po cijeloj Belgiji. U njima prodaju najbolju robu. Brandiranu. Robu lošije kvalitete prodaju u istočnoj Europi. Onu najlošiju robu izvoze u 15 afričkih država. Radnici koje zapošljavaju spadaju u skupinu radnika u nepovoljnom položaju. Tu su oni koji su nezaposleni godinu dana, oni koji nemaju diplomu, imigranti, oni koji ne znaju jezik... svaki od njih dnevno sortira 1800 kg tekstila. Humana Nova prikuplja kroz vlastite

kontejnere ono što ne prikupe komunalci. Zapošljava osobe s invaliditetom jer je to u Hrvatskoj jedina kategorija čije je zapošljavanje sufinancirano. Osobe s intelektualnim teškoćama. Gluhi. Gluhonijemi. Multipla. Fizički invaliditet. Radnica Humane Nove može dnevno sortirati maksimalno 480 kg robe ionako upitne kvalitete. S obzirom na to da je riječ o radnicama koje su cijeli život bile nezaposlene ili su bile slabo plaćene, nisu u mogućnosti prepoznati kvalitetnu brandiranu robu pa se tako novi očuvani sako Bugatti prodaje po 100 kuna. Radnicama Humane Nove očuvani sako je očuvani sako. Nema razlike. Kako u takvom kontekstu opstati na globalnom tržištu, a pritom provoditi radnu integraciju osoba s invaliditetom?! Vlast i akademski krugovi se time ne zamaraju iako je kroz uspješne modele zapadne Europe, što počinje iza Mure, potpuno jasno da bez suradnje s lokalnim i regionalnim vlastima nema uspješnih modela. Bit će da naši političari najradije putuju na istok. Kad se vrate, tad teku med i mlijeko.

Zadruga je plasman svoje robe na inozemno tržište ostvarivala kroz suradnju u mreži RREUSE, koja okuplja glavne igrače u svim državama koji se bave prikupljanjem otpada i koji jesu društvena poduzeća jer zapošljavaju osobe u nepovoljnom položaju, ali ne zapošljavaju osobe s invaliditetom. Članstvo u mreži pokazalo se izuzetno važnim, ali objašnjavati koliko je umrežavanje važno je trošenje papira. Tko to ne razumije, ne bi trebao nikada biti ni na kakvim upravljačkim ni rukovodećim funkcijama ni u jednom poduzeću. Posebno ne u poduzećima unutar ACT Grupe, što danas jest slučaj.

U mreži fer igrača ima i onih koji tu ulaze da bi ostvarili neki osobni profit pa zadruga ima potraživanja oko 100 000 kuna. To je još jedan neizravan pokazatelj koliko je opasno vlastiti brand dati u ruke nepoznatima.

Roba se gomilala, a zadruga je tražila što će s njom. Kilogram tekstila je najprije izlazio van Hrvatske po cijeni od 1,65 kn, zatim 1,58 kn, a na kraju po 0,75 kn. Robu koja se gomilala Humana je mogla prodati na hrvatskom tržištu po 0,45 kn, što nije bilo dovoljno da se pokriju troškovi prikupljanja, sortiranja, pakiranja i prijevoza robe do kupca. Zgodno je ovdje primijetiti da komunalci neke od tih troškova pokrivaju kroz redovite mjesečne račune koje šalju svim kućanstvima. Zdrava konkurencija. Roba je ipak prodana, nešto u Austriju, nešto u Belgiju, ali nikakve suradnje nisu ostvarivane. Kupci su kapali pa skladište nije puklo. Neke su pak suradnje pukle jer su kupci otkazivali suradnju zbog otpada koji su slale neke nove Humane Nove. Umjesto na otpad, zamirisalo na eure. Austrijski kupac rekao čao, ne valja. Dajemo brand novim igračima, je li? Prodaja tekstila na međunarodnom tržištu čini 10% prihoda Humane Nove. Dodatnih 10% prihoda od prikupljenog tekstila dolazi od prodaje u dućanu. Jedan mali dio prihoda dolazi od industrijskih krpa. Da bi se taj dio prihoda povećao potrebna je veća količina tekstila, jer tek 5% prikupljenog tekstila čini pamuk koji ide u krpe. Većina prikupljenog tekstila odlazi u šleperima izvan Hrvatske. Da bi se to povećalo, potrebna je veća investicija – za kontejnere, prijevozno sredstvo, obradu... Potrebno je također sniziti cijenu industrijske krpe jer većina pokušaja

prodaje nije uspjela. Komunalci su u međuvremenu postali konkurencija. Osim Čakoma, kaže Ivan, nije bilo komunalnog poduzeća koje im je poslije 2015. pružilo ruku.

Zapošljavanje osoba s invaliditetom je nešto o čemu svi glasno pričaju te se nabacuju kojekakvim mjerama i olakšicama, ali njihovo zapošljavanje ne provodi gotovo nitko. Hrvatski zavod za zapošljavanje ima mjere za osobe s invaliditetom – ta mjera pokriva 70% plaće osobe s invaliditetom na rok od godinu dana. Poslije toga, šljakaj, bratko, i zarađuj. HZZ ima rezultat, a ti se bori i objašnjavaj zašto ti je platnena vrećica kunu skuplja. Da bi osoba primala poticaje Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom potrebno je da prođe vještačenje koje Zavod obavlja. Prosječna subvencija po radnici Humane Nove koju Zavod plaća je 1200 kuna. Kad je riječ o mjerama HZZ-a, plaća je određena. Vještačenje je proces koji traje mjesecima, a Ivan kaže da su u najboljem slučaju uspjeli dobiti procjenu radne sposobnosti šest mjeseci nakon zahtjeva. Poslodavac pošalje zahtjev za vještačenje pa stiže odgovor pa se čeka pa naposljetku stigne komisija u pogon i vještači. Za svako novo zapošljavanje potrebno je novo vještačenje. U praksi to izgleda tako da stigne delegacija iz Zavoda. Sa sobom imaju upitnik na nekoliko strana, razgovaraju s radnicom i procjenjuju njezinu radnu sposobnost. Zavod je od presudne važnosti za zapošljavanje osoba s invaliditetom. Međutim, ima tu i neobičnih situacija koje najbolje ilustrira Bibina priča. Biba je 27 godina radila kao šivačica u MTČ-u. Neadekvatni radni uvjeti prouzrokovali su joj probleme s leđima.

Zaposlila se u Humani Novoj, ali je morala na bolovanje i rehabilitaciju po toplicama. Vratila se nakon dvije godine. Zatraženo je vještačenje njezine radne sposobnosti. Budući da zbog problema s leđima više nije mogla sjediti i šivati, u Humani joj je pronađeno novo radno mjesto. U dućanu obavlja poslove sortiranja i ostale poslove pri kojima stoji. Tako joj odgovara. Druga je opcija bila otkaz. Našlo se rješenje. Prilagodilo joj se radno mjesto. Kad je stigla komisija s upitnicima vrlo brzo je zaključila da Biba može stajati i da može sortirati i da sunce je plavo, a nebo je blu. Izvrsno. Biba je prema procjeni dobila 25% sufinanciranja svoje plaće. Da su je ostavili na onom šivaćom stolcu da dalje povija se od boli i rehabilitira svako malo po toplicama, komisija bi možda procijenila da je njena radna sposobnost značajno smanjena. Sufinanciranje od 50, 60, 70...tko zna koliko posto. Zadruga je prilagodbom radnog mjesta i radnih zadataka zadržala jedno radno mjesto osobe s invaliditetom te je zbog te prilagodbe Biba primila manju subvenciju.

Čakovečka Humana Nova zapošljava ukupno 23 osobe, od čega je 16 osoba s invaliditetom, što prelazi 50% zaposlenih, čime Humana prodajom svojim proizvoda i usluga može ostala poduzeća oslobađati plaćanja penala zbog nezapošljavanja propisanih kvota osoba s invaliditetom. Svako poduzeće koje ne zapošljava OSI, a prema pravilniku mora, plaća redovito penale. Ta se sredstva slijevaju u Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Naravno, skidanje tih penala ne ide glatko kao što maslac ide po prepečencu,

već je potrebno unaprijed najaviti Zavodu da ćeš kupovati od takvog poduzeća, slati obrasce, priložiti ugovor o poslovnoj suradnji, cjenik, ponudu, svašta što postoji na svetom popisu administracije. Na kraju naravno trebaš izvijestiti o svemu. Zatim si oslobođen dijela penala ili čitavog iznosa. Pritom treba pratiti da se taj proces obavi u propisanom roku jer inače opet platiš penale. Ženijal. Toliko papira nisu Nijemci potpisivali nakon gubitka rata. Ipak, predstavlja to važan pomak prema većem zapošljavanju OSI-a. Napravi li se pomak prema jednostavnijoj proceduri prodaje penala te počnu li sve razine vlasti u svojim javnim nabavama primjenjivati direktivu EU, koja jest prevedena u Zakon o javnoj nabavi, ali ponovo ostavlja prostor lokalnim šerifima da zajebu europsku direktivu i daju pare svome iz partije, možda invalidima u Hrvatskoj zaista izađe sunce. Zakon o javnoj nabavi daje mogućnost rezerviranih ugovora, a na lokalnim moćnicima ostaje hoće li ih koristiti ili ne. Da postoji oklada na to znaju li gradonačelnici i župani što su rezervirani ugovori, stavio bih sve što nemam na to da ih ni ne zanima.

Zapošljavanje OSI-a nije samo pitanje subvencija i sufinanciranja. Tu je izrazito važna i pedagoška dimenzija o kojoj smo govorili u uvodu ovog poglavlja. U Hrvatskoj to pitanje nije riješeno. Dok u nekim zapadnim zemljama na svakih nekoliko zaposlenih ide stručnjak koji s njima radi, kod nas ulogu tog stručnjaka preuzima poslodavac. U Humani je to Ivan. Upravitelj koji pola radnog vremena troši na razgovore sa svojim radnicama. Svaka vrsta invaliditeta i teškoća nosi specifično razumijevanje rada, okoline pa

čak i života. Interakcija među tim specifičnostima nije uvijek savršena. Osobe s intelektualnim teškoćama nisu samostalne. Mnogi od poslova koje radnice obavljaju zahtijevaju izrazito mnogo pripreme usporedimo li to s redovitim zapošljavanjem. Zapošljavate li gluhtonijeme, tad trebate proći tečaj znakovnog jezika. Mnogo je toga što na prvu čovjek ni ne zamisli. Bolovanja. Liječnički pregledi. I silna komunikacija. Poslodavci vrlo često također nisu stručni za obavljanje te pedagoške dimenzije. Ni ne trebaju biti. Trebaju im radni asistenti. Socijalni radnici. Rehabilitatori. Psiholozi. Ovisno o profilu osoba koje zapošljavaju. Osim toga, uloga upravitelja ili direktora nije u tome da kormilari svakodnevno razgovorima i odnosima svojih radnika. Kad da onda zaista bude direktor? Kad stigne kući? To su sve problemi koji nisu sustavno riješeni, koje šerifi ignoriraju prilikom javnih nabava, a pojedinačni kupci na kunu skuplji proizvod odmahuju glavom. Ideal je humanizirano tržište. Što će nam ekonomija koja gazi drukčije i nemoćne, koja ne priznaje teškoće osoba s kojima živimo? Kakvi su to ljevičari, socijalisti i humanitarci koji klikću lajkove po Humaninim objavama na Facebooku, a ne kupuju ništa?! Ne uzimaju robu za svoje dućane, već naručuju stranu i jeftiniju. Znamo da tu ima gomile idiotizma i lažnih humanista, čitavu bih knjigu mogao o tome napisati, ali kad je potrebno svojim parama podržati društveno važne priče, tad dobar dio hrvatske lijeve scene propade u zemlju. Valjda su sve novce potrošili na knjige o političkoj korektnosti. Pišem o ljevici jer se ona voli isticati kao socijalno osviještena i solidarna. Bit će da je tako kad je riječ o tuđem novcu. Pritom mislim na dio hrvatske

ljevice, nikako na ljevicu općenito. Jednostavno, društvena ekonomija je nešto što tek treba razvijati na svim razinama.

Humana Nova je socijalna zadruga. Prema Zakonu o zadrugama postoje dva oblika socijalnih zadruga. Prvi služi za pružanje usluga svojim članovima, odnosno za zadovoljenje osnovnih životnih potreba. Drugi tip socijalne zadruge namijenjen je radnoj integraciji. Humana Nova je potonji tip socijalne zadruge, k tome neprofitan, što znači da obavlja djelatnost usmjerenu potrebama svojih članova bez namjere stjecanja dobiti za vlasnike. Humana Nova je zadruga de jure. De facto nije. Zadrugari Humane Nove jesu četiri udruge osoba s invaliditetom, četiri privatne osobe i svi ostali su radnici zadruge. Radnice imaju mjesečne sastanke na kojima razgovaraju o svim aspektima poslovanja i organizacije. Osim radnica zadrugarki, postoje i radnice koje još nisu članice i koje ni pojma nemaju što je to zadruga. Neke čak misle da rade u udruzi. Ne postoje pisana pravila koja bi određivala koliki je period potrebno raditi prije nego li se uopće može zatražiti članstvo u zadruzi. Praktički se može odmah, a postoji neki usmeni dogovor da se to može nakon šest mjeseci rada. To je prekratko razdoblje da osoba koja misli da radi u udruzi nauči sve o specifičnostima zadrugarstva, a kamoli da bi stekla vještine potrebne za aktivno sudjelovanje u zadruzi. O tome koje su to specifičnosti zadrugarstva više je riječi u poglavlju o CEDRA-i Čakovec. Potrebne su specifične vještine koje radnicama omogućuju da na sastancima sudjeluju, da se njihov glas čuje, da se vrednuje. Potrebni su specifični oblici komunikacije

koji će osigurati da prije tih sastanaka svi imaju potrebne informacije i znaju dnevni red, s detaljnim uputama o tome oko čega se odlučuje. Sama činjenica da imate sastanak ne znači ništa. Ukoliko je to sastanak na koji pozovete radnice i onda kao upravitelj govorite o temama za koje držite da su važne, tad zapravo negirate participativnu prirodu zadruga i osiguravate sebi poziciju moći – informacije, znanje, vještine, fokus – da činite što želite. Humana Nova u tom smislu nema nikakvih procedura osnaživanja zadrugarki. Upravo zato Humana Nova i nema baš nikakav doprinos od udruga koje su njezine članice. Jedino što te udruge čine jest da žele zaposliti svoje članove. Da bi čitav proces funkcionirao, važno je da o tome budu educirani i upravitelji. Tek tu je kaos. Obrazovanje za zadružno poslovanje u Hrvatskoj ne postoji. Zato i imamo zadruga koje to nisu. Dobri upravitelji su uglavnom oni koji imaju poslovna znanja i vještine, ali se većinom ne bave ljudima. Nisu obrazovani o tome. To je prvi odmak od zadrugarstva. Nije jasno zašto Humana Nova i dalje ima članove koji godinama ničime ne doprinose. Prema svim zadružnim pravilima takvi bi članovi odavno trebali biti bivši. Ako nisi zadruga, budi d.o.o. ili neki drugi oblik. Čemu inzistirati na stvarima koje nitko ne razumije (socijalna zadruga) pa neće ni pomoći u marketingu ili pak nitko o njima ne brine pa skupština gubi svoju svrhu. Stvari poput nagrađivanja, mirovinskih sustava, osiguranja, financijskih instrumenata u Humani Novoj također ne postoje niti se o tome razmišlja. Budući da riječ je o socijalnoj zadruzi, ne postoji ni mogućnost kapitalizacije poput dodatnih uloga članova ili nekih drugih oblika kapitalizacije koji postoje

u razvijenim sustavima zadrugarstva. Koliko je situacija sa zadrugarstvom u Hrvatskoj zaostala u odnosu na kvalitetne modele pokazuje i činjenica da jedno od temeljnih načela zadrugarstva – suradnja s drugim zadrugama – ne postoji. U segmentu razvoja zadrugarstva predstoji još dulji put i još veća borba nego u razvoju društvenih poduzeća za radnu integraciju. Činjenica da je Humana Nova socijalna zadruga danas njezinim članicama najvažnija je kao motivacijski čimbenik. Radnice rade za sebe. Poduzeće je njihovo i kad treba potegnuti, nije problem ostati, doći, dati više. Na edukaciji i promociji socijalnog zadrugarstva ne radi se ništa. Humana Nova je polako od socijalne zadruge postala radnička zadruga, ali svi problemi zadrugarstva i dalje su prisutni.

Humana je s početnih 20 000 kuna prihoda kad je Ivan stigao došla do 200 000 kuna prihoda mjesečno. Tako je to kad imaš čovjeka koji je spreman donijeti odluku. Humana Nova danas je najbolji primjer društvenog poduzeća za radnu integraciju u Hrvatskoj, a Teo, Ivan i ljudi uključeni u stvaranje poduzeća naučili su važnost takvog poduzeća za radnu integraciju, odnosno razvili su model radne i društvene integracije koji stvara rast društvenog kapitala zajednice.

SADRŽAJ

Uvod _____	5
Aktivizam, direktna akcija i formiranje vrijednosti _____	6
Osnivanje udruge i prvi projekti _____	25
Klub kao program i temelj početnog rada u zajednici _____	51
Slobodna kultura i festivali _____	74
Zapošljavanje i prvi koraci prema upravljanju organizacijom _____	86
Jačanje organizacije i razvoj civilnog društva _____	103
Prvo društveno poduzeće _____	130
Radnice preko noći postaju vlasnice _____	153
Problemi u provedbi projekata, prva razočaranja i odlasci _____	168
Horizontalno upravljanje i rasplinuće snažnih ideala _____	180
Socijalno zadrugarstvo i društvena poduzeća za radnu integraciju _____	198
Kako ne poslovati i zašto sjajne ideje ostaju samo ideje _____	242
Zadruga kao model poduzeća u zajedničkom vlasništvu _____	266
Javno-civilna partnerstva i pružanje socijalnih usluga u zajednici _____	301
Volontiranje i aktivni građani _____	328
ACT Grupa danas i pogled natrag i naprijed _____	336

Copyright Robert Posavec i ACT Grupa

Izrazi koji se koriste u ovoj knjizi, a koji imaju rodno značenje, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod.

IMPRESUM

Nakladnik: ACT Grupa, potporna zadruga

Korektura: Srđan Dvornik

Tisak: Printex d.o.o.

Dizajn naslovnice: Rafaela Dražić

Prijelom i priprema za tisak: ACT Printlab d.o.o.

Godina izdanja: 2018

ISBN: 978-953-7899-07-3

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000998608.

Kažu da malo čitamo. Čitamo premalo. Posebno knjige iz ekonomije. Uglavnom su dosadne. Ne razumijemo ih. Ne znamo ništa o financijama i organizaciji. Upravljamo stihijski. Ovo je priča o poduzetništvu, ima likove koji nisu plastični modeli. Oni griješe. Uče. Bore se. Stalno su u problemu. Njihova priča se razvija. Povremeno nas nasmije. Od razočaranih studenata postali su poduzetnici.

170,00 kn

ISBN 978-953-7899-07-3



9 789537 899073 >