

# **PLOUTOS**

**Suradnja za postizanje financijske neovisnosti  
državljana trećih zemalja kroz instrumente financijskog  
opismenjavanja i poduzetničke kampove**

**Projektni broj: 101038463**

**Radni paket 6:**

**(diseminacija, komunikacija i održivost)**

**Isporučevina D6.21  
Izvešće o dobroj  
praksi i preporuke o  
politikama**

**hrvatski**



# **PLOUTOS**

[www.PlutosProject.org](http://www.PlutosProject.org)

PlutosProject

PlutosProject

PlutosProject



**Co-funded by  
the European Union**

## Sadržaj

<b>1. UVOD I POZADINA .....</b>	<b>5</b>
<b>2. OLAKŠAVANJE SOCIJALNE I EKONOMSKE INTEGRACIJE DTZ-OVA.....</b>	<b>6</b>
2.1. ULOGA SVEUČILIŠTA.....	6
2.2. ULOGA ORGANIZACIJA ZA POTPORU PODUZETNIŠTVU .....	8
2.3. ULOGA PRUŽATELJA STRUKOVNOG OSPOSOBLJAVANJA.....	11
2.4. ULOGA JAVNIH INSTITUCIJA.....	13
<b>3. MANJINSKO PODUZETNIŠTVO – PROBLEMI .....</b>	<b>15</b>
3.1. JEZIK.....	15
3.2. POSLOVANJE U ZEMLJI DOMAĆINA .....	17
3.3. DRUŠTVENI KAPITAL I MREŽE .....	18
3.4. SURADNJA S DRUGIMA.....	21
<b>4. FORMATI UČENJA .....</b>	<b>22</b>
4.1. POUČAVANJE, PODUČAVANJE, MENTORSTVO .....	22
4.2. INDIVIDUALNI I GRUPNI OBLICI UČENJA .....	25
4.3. FAZE RAZVOJA.....	28
<b>5. TEORIJA OBRAZOVANJA ODRASLIH .....</b>	<b>31</b>
5.1. ANDRAGOGIJA V PEDAGOGIJE V HEUTAGOGIJE.....	31
5.2. TEORIJA OBRAZOVANJA ODRASLIH I NJEZINA PRIMJENA U MANJINSKOM PODUZETNIŠTVU .....	34
5.3. DIZAJN SADRŽAJA .....	36
<b>6. SURADNJA S DRUGIM ORGANIZACIJAMA ZA PODRŠKU .....</b>	<b>39</b>
6.1. ORGANIZACIJE ZA POTPORU (OPP, MFI, ŠKOLE STRANIH JEZIKA, SOCIJALNA INTEGRACIJA).....	39
6.2. DIJALOG O POLITIKAMA.....	41
6.3. SOCIJALNA INTEGRACIJA VS. EKONOMSKA INTEGRACIJA .....	43
6.4. POTICANJE SURADNJE MEĐU DRŽAVLJANIMA TREĆIH ZEMALJA I STAROSJEDILACA.....	45
<b>7. PREPORUKE O POLITIKAMA.....</b>	<b>48</b>

## Popis imena

Partner_1	Sofia Development Association (SDA), Bugarska
Partner_2	Udruga Breza (BREZA), Hrvatska
Partner_3	Aristotle University of Thessaloniki, Grčka
Partner_4	Innovation Hive, Grčka
Partner_5	Future Needs Management Consulting Ltd (FN), Cipar
Partner_6	CESIE, Italija
Partner_7	ABILab, Italija
Partner_8	Sveučilište Halmstad, Švedska
Partner_9	European Microfinance Network (EMN), Belgija
Partner_10	Squaredev, Belgija, Grčka
Partner_11	Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek (CZMOS), Hrvatska
Sudionik_1	DTZ podržan od strane EMN, Belgija
Sudionik_2	DTZ podržan od strane EMN, Belgija
Sudionik_3	DTZ podržan od strane EMN, Belgija
Sudionik_4	DTZ podržan od strane EMN, Belgija
Sudionik_5	DTZ podržan od strane SDA, Bugarska
Sudionik_6	DTZ podržan od strane SDA, Bugarska
Sudionik_7	DTZ podržan od strane Innovation Hive, Grčka
Sudionik_8	DTZ podržan od strane Innovation Hive, Grčka
Sudionik_9	DTZ podržan od strane Innovation Hive, Grčka
Sudionik_10	DTZ podržan od strane Innovation Hive, Grčka
Sudionik_11	DTZ podržan od strane Aristotle University of Thessaloniki, Grčka
Sudionik_12	DTZ podržan od strane Aristotle University of Thessaloniki, Grčka
Sudionik_13	DTZ podržan od strane Aristotle University of Thessaloniki, Grčka
Sudionik_14	DTZ podržan od strane Aristotle University of Thessaloniki, Grčka
Sudionik_15	DTZ podržan od strane CZMOS-a, Hrvatska
Sudionik_16	DTZ podržan od strane CZMOS-a, Hrvatska
Sudionik_17	DTZ podržan od strane CZMOS-a, Hrvatska
Sudionik_18	DTZ podržan od strane CZMOS-a, Hrvatska
Sudionik_19	DTZ podržan od strane CZMOS-a, Hrvatska
Sudionik_20	DTZ podržan od strane Sveučilišta Halmstad, Švedska
Sudionik_21	DTZ podržan od strane Sveučilišta Halmstad, Švedska
Sudionik_22	DTZ podržan od strane SDA, Bugarska

## Popis kratica

DTZ	Državljanin treće zemlje
ESO	Organizacija za podršku poduzetništvu
IFA	Interpretativna fenomenološka analiza

## 1. Uvod i pozadina

Ovo izvješće predstavlja sveobuhvatnu analizu dobrih praksi proizašlih iz proživljenih iskustava državljana trećih zemalja i stručnosti projektnih partnera iz Belgije, Bugarske, Hrvatske, Grčke, Italije, Cipra i Švedske. Istraživanje je utemeljeno na primjeni interpretativne fenomenološke analize (IFA), kvalitativne metodologije koja istražuje kako pojedinci daju smisao svojim osobnim i društvenim iskustvima. U studiji je provedeno 36 dubinskih intervjua s korisnicima projekta i predstavnicima partnerskih organizacija, čime je ponuđeno bogato i nijansirano razumijevanje izazova, prilika i transformativnih praksi povezanih s integracijom i inkluzijom. Pristupom IFA-e osiguralo se da su glasovi državljana trećih zemalja bili u središtu istraživanja, a istodobno je uključivao uvide i razmišljanja stručnjaka uključenih u napore na terenu. Ova dvostruka perspektiva omogućila je izvješću obuhvatiti i subjektivna iskustva integracije i šire strukturne i systemske dimenzije koje oblikuju ta iskustva. Raznolikost geografskih, kulturnih i društvenih konteksta koje predstavlja sedam zemalja sudionica pruža jedinstvenu priliku za usporedbu i suprotstavljanje pristupa, identificiranje zajedničkih obilježja i otkrivanje rješenja specifičnih za kontekst. Nalazi istaknuti u ovom izvješću prikazuju inovativne metodologije, učinkovite alate i vrijedne naučene lekcije, osiguravajući širenje djelotvornih uvida koji se mogu prilagoditi različitim lokalnim i regionalnim kontekstima.

Naglašavajući zajedničko stvaranje i zajedničko učenje, cilj je ovog izvješća osnažiti tvorce politika, stručnjake i dionike na osmišljavanje inicijativa kojima se podupiru dostojanstvo, prava i težnje državljana trećih zemalja uz istodobno poticanje socijalne kohezije diljem Europe. Ovaj rad služi i kao resurs i kao inspiracija za razvoj inkluzivnih i održivih praksi koje nadilaze granice i grade jače, inkluzivnije zajednice.

Raznolikost geografskih, kulturnih i društvenih konteksta koje predstavlja šest zemalja sudionica pruža jedinstvenu priliku za usporedbu i suprotstavljanje pristupa, identificiranje zajedničkih obilježja i otkrivanje prilagođenih rješenja. Svaki dio izvješća prikazuje inovativne metodologije, učinkovite alate i vrijedne naučene lekcije, osiguravajući širenje djelotvornih uvida koji se mogu prilagoditi različitim kontekstima.

## **2. Olakšavanje socijalne i ekonomske integracije DTZ-ova**

### **2.1. Uloga sveučilišta**

Sveučilišta mogu imati važnu ulogu u olakšavanju integracije državljana trećih zemalja (DTZ) pružanjem prilagođenih inicijativa kojima se podupire njihova socijalna i gospodarska uključenost. Prijedlozi predstavljaju niz programa i strategija koje sveučilišta mogu usvojiti kako bi potaknula integraciju DTZ-ova.

Sveučilišta mogu ponuditi DTZ-ovima podršku prije dolaska kako bi im pomogli u pripremi za život i studiranju u zemlji domaćina. Ova podrška može biti u obliku online orijentacijskih sesija koje nude praktične informacije o stanovanju, vizama, prijevozu i zdravstvenoj skrbi. Uz to, mogu se distribuirati kompleti digitalnih resursa koji sadrže vodiče o kulturnim normama, akademskim očekivanjima i važnim kontaktima unutar sveučilišta, a pružanje besplatnih ili subvencioniranih online tečajeva jezika prije dolaska može DTZ-ovima olakšati lakši prijelaz.

Po dolasku DTZ-ova, sveučilišta bi se trebala usredotočiti na uklanjanje prepreka visokom obrazovanju nudeći programe premošćivanja. Predanost Sveučilišta Halmstad u Švedskoj i Sveučilišta Aristotel u Grčkoj ilustrira kako se institucije visokog obrazovanja mogu uključiti u potporu DTZ-ovima korištenjem kurikuluma koji su osmišljeni imajući u fokusu inkluzivnost. Ovi pripremni tečajevi mogu biti oblikovani tako da se usredotoče na usvajanje jezika, akademske vještine i znanje o predmetu. Programi stipendiranja posebno osmišljeni za DTZ-ove, s fleksibilnim kriterijima prihvatljivosti koji uzimaju u obzir podrijetla u nepovoljnom položaju, mogu pomoći u smanjenju financijskih prepreka.

Znanje jezika i kulturna prilagodba prepoznati su kao ključni čimbenici za uspješnu integraciju. Sveučilišta mogu pružiti intenzivne tečajeve jezika koji su prilagođeni akademskim i profesionalnim potrebama. Kurikulum financijske pismenosti i kurikulum poslovnog jezika mogu poslužiti kao primjer i osnova koja se može dalje razvijati kako bi se zadovoljile potrebe DTZ-ova u njihovim zemljama domaćinima. Redovite radionice kulturne orijentacije mogu im olakšati razumijevanje lokalnih običaja, tradicije i kulture na radnom mjestu, olakšavajući im tako proces prilagodbe. Te se radionice ili događanja mogu osmisliti i provoditi na lokalnoj razini s drugim relevantnim akterima, kao što su organizacije za potporu poduzetništvu te kulturne i integracijske organizacije iz javnog i privatnog sektora. Povezivanje DTZ-ova s lokalnim studentima kroz

partnerske programe jezika potiče učenje jezika i kulturnu razmjenu, čime se promiče međusobno razumijevanje.

Preporučuje se uspostava mentorskih programa, povezivanje DTZ-ova s članovima fakulteta ili starijim studentima koji im mogu ponuditi smjernice. Takvi programi mogu potaknuti socijalnu integraciju i usvajanje jezika. Usluge razvoja karijere trebale bi uključivati personalizirano savjetovanje, radionice za izradu životopisa, pripremu intervjua i sajmove poslova koji povezuju DTZ-ove s različitim poslodavcima. Često takve usluge pružaju sveučilišta. Nadalje, sveučilišta mogu surađivati s lokalnim tvrtkama kako bi se otvorila mogućnosti plaćenog stažiranja, omogućujući DTZ-ovima steći relevantno radno iskustvo. Projekt PLOUTOS pilotirao je obuku za usmeno prevođenje u zajednici koju je razvilo i provelo Aristotel sveučilište u Grčkoj. Sveučilište je omogućilo sudjelovanje osoba iz različitih zemalja i s različitim pozadinama. Takve se inicijative mogu uspješno proširiti u virtualnom okruženju za učenje.

Socijalna uključenost još je jedan kritični čimbenik integracije. Sveučilišta mogu potaknuti formiranje kulturnih, društvenih ili profesionalnih mrežnih događaja koje vode studenti posebno za DTZ-ove.

Što se tiče ekonomskih domena, sveučilišta mogu promicati poduzetništvo pružanjem pristupa *start-up* inkubatorima, mentorstvom za tvrtke koje vode DTZ-ovi. Pokazalo se da organizacija natječaja za poslovne planove potiče poduzetničko razmišljanje i pruža praktično iskustvo. Nadalje, radionice o lokalnim poslovnim propisima i praksama upravljanja mogu pomoći DTZ-ovima u snalaženju u lokalnom poslovnom okruženju i razvoju uspješnih poduzeća. Suradnja između različitih aktera na lokalnoj razini, npr. s europskim organizacijama za normizaciju, gospodarskom i obrtničkom komorom itd., može doprinijeti stvaranju učinkovitih ekosustava za promicanje i podupiranje poduzetničkih aktivnosti.

Osim pružanja izravne potpore, sveučilišta mogu doprinijeti istraživanju i zagovaranju politika. Financiranjem istraživačkih projekata o migracijama, integraciji i društveno-ekonomskim doprinosima DTZ-ova, sveučilišta mogu generirati vrijedne uvide koji informiraju javnu politiku. Održavanje političkih foruma koji okupljaju akademike, kreatore politika i nevladine organizacije može potaknuti dijalog i razmjenu najboljih praksi. Nadalje, sveučilišta mogu širiti rezultate

istraživanja i studije slučaja drugim institucijama i sektorima, čime se šire uspješni modeli integracije.

Uspostavljanje snažne mreže bivših studenata još je jedan način na koji sveučilišta mogu dugoročno podržati integraciju DTZ-a. Alumni koji su i sami nekada bili DTZ-ovi mogu biti mentori sadašnjim studentima i služiti kao uzori. Dijeljenje uspješnih priča diplomanata DTZ-ova ima potencijal nadahnuti sadašnje studente i boriti se protiv negativnih stereotipa. Organizacija događaja za umrežavanje bivših studenata ima potencijal uspostaviti veze između diplomanata DTZ-ova s lokalnim tvrtkama i zajednicama, stvarajući tako daljnje mogućnosti za društveno i ekonomsko sudjelovanje. Iz intervjua provedenih za procjenu učinka projekta PLOUTOS, DTZ-ovi su pokazali veliko zanimanje za učenje od drugih tvrtki koje vode DTZ-ovi.

Kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšanje, preporučuje se uspostava mehanizama praćenja i evaluacije za napore integracije. Redovite povratne informacije DTZ-ova o njihovim iskustvima sa sveučilišnim programima mogu olakšati identifikaciju područja za poboljšanje. Institucija bi također mogla razmotriti provedbu godišnjih procjena učinka koje mogu poslužiti kao sredstvo za mjerenje učinkovitosti različitih inicijativa i usmjeravanje budućih strategija. Formiranje savjetodavnog odbora, koji se sastoji od predstavnika DTZ-ova, može pružiti neprocjenjive uvide i osigurati da integracijske politike ostanu relevantne i učinkovite.

Za uspješnu provedbu tog plana potreban je strukturirani pristup. Razvoj partnerstava s lokalnim vlastima, nevladinim organizacijama i tvrtkama proširit će doseg i utjecaj sveučilišnih programa. Osiguravanje financiranja od nacionalnih i međunarodnih tijela, kao što su Europska unija ili UNHCR, ključno je za održavanje tih inicijativa. Pokretanje malih pilot programa omogućuje sveučilištima testirati nove koncepte, prikupiti povratne informacije i skalirati uspješne inicijative. Sveučilišta bi trebala redovito komunicirati o svom napretku putem izvješća, biltena i javnih događaja, osiguravajući transparentnost i gradeći povjerenje s dionicima.

## **2.2. Uloga organizacija za potporu poduzetništvu**

Pokazalo se da organizacije za potporu poduzetništvu (OPP) imaju ključnu ulogu u olakšavanju društvene i gospodarske integracije državljana trećih zemalja pružanjem osnovnih resursa, mreža i prilika za osnivanje i razvoj poduzeća. Poticanjem poduzetničke aktivnosti, europske organizacije za normizaciju mogu osnažiti DTZ-ove kako bi postale samodostatne, da doprinesu lokalnom



gospodarstvu i izgrade snažnije društvene veze u svojim zajednicama domaćinima. U sljedećem odjeljku opisan je način na koji europske organizacije za normizaciju mogu olakšati integraciju DTZ-ova.

Organizacije za potporu poduzetništvu (OPP) mogu ponuditi prilagođene programe poslovne obuke osmišljene za zadovoljenje specifične potrebe DTZ-a. Mnogi DTZ-ovi posjeduju poduzetničke vještine, ali možda nemaju znanja o lokalnim propisima, tržištima i poslovnim praksama. OPP-i to mogu riješiti ponudom radionica i tečajeva o poslovnom planiranju, financijskom upravljanju, marketingu i usklađenosti sa zakonima. Naglasak je na tome da ti programi budu kulturološki osjetljivi i, gdje je to moguće, provode se na više jezika kako bi se osigurala pristupačnost.

Još jedno važno područje u kojem europske organizacije za normizaciju mogu pomoći je pristup financijskim sredstvima. Osiguravanje početnog kapitala čest je izazov s kojim se suočavaju DTZ poduzetnici koji mogu imati ograničenu kreditnu povijest ili ograničen pristup tradicionalnim bankarskim uslugama. OPP-i to mogu olakšati povezivanjem DTZ-ova s mikrofinancijskim institucijama, utjecajnim ulagačima i programima bespovratnih sredstava. Nadalje, uspostava namjenskih programa financiranja ili programa početnog kapitala od europskih organizacija za normizaciju ili njihovo zagovaranje moglo bi se pokazati korisnim u podupiranju pothvata pod vodstvom DTZ-ova.

Pružanje mogućnosti mentorstva i umrežavanja od strane OPP-a, identificirano je kao ključni čimbenik ekonomskog uspjeha i društvene integracije DTZ-ova. Konkretno, mentorski programi olakšavaju povezivanje između DTZ poduzetnika i iskusnih lokalnih poslovnih lidera, nudeći smjernice, znanje o industriji i uvid u dinamiku tržišta. OPP-i mogu olakšati veze između DTZ-ova i lokalnih poduzetnika, dobavljača, kupaca i potencijalnih partnera putem događaja umrežavanja, pomažući im izgraditi podržavajuću poslovnu mrežu i dublje se integrirati u lokalnu zajednicu.

OPP-i također mogu igrati ulogu u zagovaranju inkluzivnijih politika koje podržavaju DTZ poduzetnike. To zagovaranje može obuhvaćati lobiranje političkih tijela za pojednostavljenje postupaka registracije poduzeća, smanjenje administrativnog opterećenja i poboljšanje pristupa mogućnostima javne nabave za mala poduzeća. Bliskom suradnjom s kreatorima politika,

europske organizacije za normizaciju mogu doprinijeti stvaranju povoljnijeg okruženja za napredak poduzeća pod vodstvom DTZ-ova.

Osim pružanja izravne potpore, europske organizacije za normizaciju mogu poticati inovacije i međukulturalnu suradnju promicanjem različitih poduzetničkih timova. Osnivanje zajedničkih ulaganja i partnerstava između lokalnih poduzetnika i DTZ-ova ima potencijal donijeti inovativna rješenja i nove poslovne prilike. Koristi od takvih inicijativa su dvostruke: one su ekonomski korisne, a služe i jačanju socijalne kohezije poticanjem uzajamnog razumijevanja i suradnje.

Nadalje, OPP-i mogu pomoći DTZ poduzetnicima u stjecanju vidljivosti organiziranjem *pitch* natjecanja, predstavljanjem svojih tvrtki na sajmovima i pružanjem platformi za dijeljenje njihovih priča o uspjehu. Pokazalo se da isticanje uspješnih DTZ poduzetnika ublažava negativne stereotipe, nadahnjuje druge DTZ-ove da se bave poduzetništvom i pokazuju vrijedan doprinos migranata lokalnom gospodarstvu.

Daljnja značajna funkcija europskih normotvornih organizacija je olakšavanje pristupa tržištu za DTZ poduzetnike. Mnogi DTZ-ovi možda žele iskoristiti i lokalna i međunarodna tržišta, uključujući svoje zemlje podrijetla. Europske organizacije za normizaciju to mogu poduprijeti istraživanjem tržišta, pomaganjem u izvoznim strategijama i pružanjem smjernica o propisima o prekograničnoj trgovini. Na taj način pomažu DTZ poduzetnicima u širenju njihovih poduzeća i uspostavljanju transnacionalnih ekonomskih mreža.

Konačno, OPP-i mogu doprinijeti društvenoj integraciji stvaranjem prostora u kojima DTZ-ovi i članovi lokalne zajednice mogu komunicirati i surađivati. Zajednički poslovni prostori, inkubatori i akceleratori kojima upravljaju OPP-i mogu poslužiti kao središta za inovacije, učenje i društvenu interakciju. Pokazalo se da okupljanje ljudi iz različitih sredina u takvim prostorima promiče kulturnu razmjenu, smanjuje društvenu izolaciju i gradi jače, inkluzivnije zajednice.

Stoga se zaključuje da organizacije za potporu poduzetništvu mogu imati transformativnu ulogu u olakšavanju socijalne i gospodarske integracije državljana trećih zemalja. Pokazalo se da pružanje prilagođene obuke, financijske pomoći, mentorstva, umrežavanja, zagovaranja politika i promicanja inkluzivnih poduzetničkih ekosustava osnažuje DTZ-ove za izgradnju uspješnih poduzeća, doprinosu lokalnom gospodarstvu i poticanju veće socijalne kohezije. Ulaganje u

poduzetnički potencijal DTZ-ova je strategija koja ne samo da potiče individualni uspjeh, već i jača ukupnu otpornost i dinamičnost njihovih zajednica domaćina.

### **2.3. Uloga pružatelja strukovnog osposobljavanja**

Pružatelji strukovnog osposobljavanja imaju ključnu ulogu u socijalnoj i ekonomskoj integraciji državljana trećih zemalja. Pružajući pojedincima praktične kompetencije, povećavajući njihovu zapošljivost i njegujući socijalnu uključenost, ovi subjekti igraju ključnu ulogu u procesu integracije. Provedbom ciljanih programa i pružanjem usluga potpore pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu riješiti problem nedostatka vještina, olakšati ulazak na lokalna tržišta rada i promicati smislen društveni angažman. Sljedeća rasprava pružit će detaljno ispitivanje kako pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu doprinijeti integraciji DTZ-ova.

Primarna i najvažnija funkcija pružatelja strukovnog osposobljavanja je isporuka prilagođenih programa razvoja vještina. Priznaje se da mnogi DTZ-ovi dolaze s različitim razinama obrazovanja i profesionalnog iskustva, ali možda nemaju kvalifikacije koje su priznate u zemlji domaćinu. Pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu ponuditi tečajeve osmišljene kako bi pomogli DTZ-ovima steći vještine specifične za posao koje su tražene u lokalnom gospodarstvu. Ti tečajevi trebaju biti usmjereni na industriju, s posebnim naglaskom na sektore koji se suočavaju s nedostatkom radne snage, kao što su zdravstvo, građevinarstvo, informacijska tehnologija, proizvodnja i ugostiteljstvo čime se osigurava DTZ-ovima steći relevantne, tržišne kompetencije.

Pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu poboljšati dostupnost svojih programa uključivanjem jezične potpore u strukovne tečajeve. Prisutnost jezičnih barijera identificirana je kao značajna prepreka punom sudjelovanju DTZ-ova u radnoj snazi. Integracijom učenja jezika u tehničko osposobljavanje, pružatelji usluga mogu olakšati istovremeno poboljšanje jezičnog znanja i usvajanje terminologije vezane uz posao, čime se poboljšavaju komunikacijske vještine DTZ-ova na radnom mjestu.

Osim jezične potpore, preporučuje se da pružatelji strukovnog osposobljavanja uključe kulturnu orijentaciju kao sastavni dio svog kurikuluma. Razumijevanje normi na radnom mjestu, kulturnih očekivanja i lokalnih zakona o radu ključno je za uspješnu integraciju. Kroz radionice i praktične sesije, DTZ-ovi mogu naučiti o svojim pravima i odgovornostima kao zaposlenika, bontonu na radnom mjestu i učinkovitim stilovima komunikacije u zemlji domaćinu.

Pružatelji strukovnog osposobljavanja također mogu imati važnu ulogu u olakšavanju zapošljavanja i naukovanja. Uspostavljanjem suradničkih odnosa s lokalnim tvrtkama DTZ-ovima se može olakšati stjecanje praktičnog iskustva u autentičnim radnim okruženjima. Ova partnerstva mogu rezultirati plaćenim naukovanjem, stažiranjem ili izravnim mogućnostima zapošljavanja, dajući DTZ-ovima priliku primijeniti svoje novostečene vještine i izgraditi profesionalne mreže.

Pružatelji strukovnog osposobljavanja također mogu olakšati integraciju DTZ-ova pružanjem usluga podrške. Pružanje savjetovanja o karijeri, mentorstva i pomoći u traženju posla ključno je u osiguravanju da DTZ-ovi dobiju smjernice o snalaženju na tržištu rada. Savjetnici za karijeru mogu pomoći u identificiranju prikladnih karijernih putova na temelju individualnih vještina i interesa, dok mentori iz sličnih profesionalnih sredina mogu pružiti ohrabrenje i praktične savjete. Pomoć pri traženju posla, koja obuhvaća usluge kao što su usavršavanje životopisa, priprema intervjua i podrška pri prijavi za posao, može dodatno povećati vjerojatnost uspješnog zaposlenja.

Priznavanje prethodnog obratovanja i kvalifikacija važan je aspekt olakšavanja ekonomske integracije. Mnogi DTZ-ovi dolaze sa značajnim profesionalnim iskustvom ili certifikatima iz svojih matičnih zemalja koji možda nisu službeno priznati u zemlji domaćina. Pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu uspostaviti sustave za procjenu i vrednovanje tih vještina, čime se skraćuje vrijeme potrebno za ulazak DTZ-ova na tržište rada. U slučajevima kada se smatra potrebnim daljnje osposobljavanje ili certificiranje, pružatelji usluga mogu osmisлити ubrzane programe osposobljavanja kako bi se riješili svi utvrđeni nedostaci u vještinama.

Pružatelji strukovnog osposobljavanja također imaju ključnu ulogu u poticanju socijalne integracije stvaranjem uključivih okruženja za učenje. Programi strukovnog osposobljavanja mogu potaknuti socijalnu integraciju promicanjem interakcije i suradnje između DTZ-ova i lokalnih učenika, čime se grade društvene veze, smanjuju predrasude i potiču međusobno razumijevanje. Inkluzivne učionice koje naglašavaju timski rad i kulturnu raznolikost pripremaju i DTZ-ove i lokalne učenike za multikulturalna radna mjesta.

Pružatelji strukovnog osposobljavanja također mogu doprinijeti izgradnji zajednice organiziranjem društvenih događaja, radionica i volonterskih prilika koje potiču DTZ-ove na uključivanje u širu

zajednicu. Ove aktivnosti promiču osjećaj pripadnosti i olakšavaju uspostavljanje društvenih mreža izvan učionice, što je ključno za dugoročnu integraciju.

Pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu osigurati održivost svojih napora stalnim praćenjem i evaluacijom svojih programa. Prikupljanje povratnih informacija od sudionika DTZ-ova i poslodavaca ključno je u procjeni učinkovitosti inicijativa za obuku i identificiranju područja za poboljšanje. Pružatelji strukovnog osposobljavanja također mogu surađivati s kreatorima politika, nevladinim organizacijama i drugim dionicima kako bi se zalagali za politike koje podržavaju integraciju DTZ-ova kroz razvoj vještina i zapošljavanje.

#### **2.4. Uloga javnih institucija**

Utvrđeno je da institucije javnog sektora igraju ključnu ulogu u poticanju suradnje među različitim akterima, uključujući sveučilišta, europske organizacije za normizaciju i pružatelje strukovnog osposobljavanja s ciljem jačanja društvene i gospodarske integracije DTZ-ova. Temeljna je odgovornost javnih institucija uspostaviti okvire za sustavni dijalog, čime se olakšava komunikacija i koordinacija među relevantnim dionicima. Olakšavanje međuagencijskih sastanaka, osnivanje zajedničkih radnih skupina i organizacija suradničkih foruma ključni su za poticanje razmjene najboljih praksi i usklađivanje napora među sektorima.

Javne institucije mogu osigurati financijska sredstva i resurse za potporu zajedničkim inicijativama. Nudeći bespovratna sredstva i financijske poticaje za suradničke projekte, mogu potaknuti sveučilišta, OPP-e i pružatelje strukovnog osposobljavanja na razvoj integriranih programa prilagođenih potrebama DTZ-ova. Takovi programi mogu sadržavati sveobuhvatne putove obuke koji integriraju akademsko obrazovanje, strukovne vještine i poduzetničku podršku, nudeći holistička rješenja za integraciju DTZ-ova.

Institucije javnog sektora mogu igrati ključnu ulogu u razvoju i zagovaranju politika. Suradnjom sa sveučilištima, europskim organizacijama za normizaciju i pružateljima strukovnog osposobljavanja mogu se prikupiti uvidi u izazove s kojima se suočavaju DTZ-ovi i politike osmišljene za rješavanje tih prepreka. To bi moglo uključivati racionalizaciju regulatornih procesa, poboljšanje pristupa obrazovanju i mogućnostima zapošljavanja te jamstvo pristupa socijalnim uslugama za DTZ-ove.

Uz to, javne institucije mogu poticati partnerstva između privatnog sektora i pružatelja osposobljavanja, čime se olakšava integracija. Djelujući kao posrednici, mogu olakšati veze između pružatelja strukovnog osposobljavanja i europskih organizacija za normizaciju s lokalnim poduzećima, čime se omogućuje stažiranje, naukovanje i zapošljavanje DTZ-ova. Ta partnerstva također mogu potaknuti tvrtke postati inkluzivnije i otvorenije za zapošljavanje različitih talenata.

Štoviše, javne institucije mogu promicati svijest javnosti i angažman zajednice. Kroz provedbu kampanja i organizaciju javnih događanja, ove institucije mogu prikazati vrijedan doprinos DTZ-ova i time potaknuti inkluzivnije društveno okruženje. Lokalne zajednice također se mogu potaknuti na sudjelovanje u integracijskim inicijativama, čime se potiče ugodno okruženje u kojem DTZ-ovi mogu napredovati i društveno i ekonomski.

Kako bi se osigurala odgovornost i kontinuirano poboljšanje, javne institucije mogu uspostaviti okvire za praćenje i evaluaciju integracijskih inicijativa. Prikupljanjem i procjenom podataka o ishodima zajedničkih napora mogu identificirati uspješne strategije i područja koja zahtijevaju dodatnu pozornost. Takav pristup utemeljen na dokazima ključan je za osiguravanje učinkovitog korištenja resursa i postizanja pozitivnih, mjerljivih rezultata.

### 3. Manjinsko poduzetništvo – problemi

#### 3.1. Jezik

Jezik igra ključnu ulogu u manjinskom poduzetništvu, služeći i kao ključan alat za ekonomsku integraciju i značajna prepreka za mnoge ambiciozne poduzetnike iz manjinskih zajednica. Iskustva koja su podijelili sudionici iz različitih europskih zemalja ilustriraju kako znanje jezika može utjecati na poduzetničke težnje, poslovanje i pristup resursima.

Za mnoge manjinske poduzetnike jezična barijera predstavlja početni i trajni izazov. Sudionik\_12 iz Grčke nudi primjer tipičnih borbi snalaženja u novom okruženju bez sposobnosti učinkovite komunikacije: *Tada sam govorio samo francuski i mučio sam se. Ima sam prijatelja koji je bio iz Gambije i zvao sam ga svaki put kad mi je nešto trebalo jer nisam mogao ni s kim komunicirati.* Unatoč formalnom obrazovanju na drugom jeziku, prijelaz u drugačiji jezični kontekst postavio ih u osjećaj izoliranosti i loše opremljenosti za stjecanje visokog obrazovanja ili profesionalnih prilika. Njihovo putovanje, međutim, naglašava važnost mreža podrške i prilika za volontiranje povezanih s jezikom kao što je usmeno prevođenje u zajednici koje je pomoglo premostiti komunikacijski jaz i olakšalo njihovu konačnu integraciju u lokalno gospodarstvo.

U Bugarskoj Sudionik\_5 naglašava dvojnu prirodu jezika u poduzetništvu – on je i prepreka i prilika za učenje. Dok su dijelili svoja iskustva s ambicioznim poduzetnicima, primijetili su kako jezik utječe na ključne aspekte poslovnog razvoja, kao što su planiranje, marketing i rad s dobavljačima. Interakcija im je ne samo omogućila biti mentori drugima, već je pružila i platformu za međukulturalnu razmjenu, ilustrirajući kako učenje jezika može potaknuti uzajamno razumijevanje i obogatiti poduzetnički ekosustav.

Važnost specijaliziranih jezičnih vještina – osobito u gospodarskom i financijskom kontekstu – ističe Partner\_8 u Švedskoj. Iako tečajevi općeg jezika mogu biti dostupni, često ne uspijevaju riješiti specifične terminologije i komunikacijske vještine potrebne za snalaženje u poslovnom okruženju. Manjinski poduzetnici suočavaju se s poteškoćama u razumijevanju složenih financijskih koncepata, podnošenju zahtjeva za kredite i sudjelovanju u formalnim poslovnim pregovorima. Ovaj jaz naglašava potrebu za ciljanom jezičnom obukom koja nadilazi konverzacijsku vještinu i uključuje ekonomski i tržišno orijentirani jezik.

Partneri u Bugarskoj i Hrvatskoj dodatno ilustriraju važnost pravovremenog i pristupačnog jezičnog obrazovanja. Partner\_1 u Bugarskoj pripovijeda kako su tečajevi jezika ponuđeni tijekom

razdoblja povećanog broja dolazaka izbjeglica zadovoljili hitnu potrebu, omogućujući sudionicima iz različitih regija da se uključe u osobno i online učenje. *Tečaj jezika bio je dostupan u vrijeme kada je u zemlju dolazilo mnogo izbjeglica iz Ukrajine.[...] Uspjeli smo zadovoljiti potrebu u pravo vrijeme na pravi način. [...] Nalazimo se u Sofiji i pridružili su nam se ljudi s obale Crnog mora. To je oko 500 kilometara diljem zemlje od sjevera u Varni, a imali smo i ljude s juga obale Crnog mora.*

Široki geografski doseg programa pokazuje potencijal fleksibilnih formata učenja za podršku integracijskim naporima u raspršenim zajednicama. Osim toga, preporučuje se kombiniranje jezičnih tečajeva s drugim oblicima integracije te dopunjavanje inicijativa kako bi se osigurao neometan prijelaz. Partner\_1 tvrdi da *čak i ako vlada ovdje nudi tečajeve engleskog jezika, još uvijek postoji praznina u ovoj vrsti ekonomskih jezika i kako se integrirati na tržište, kako pokrenuti posao, kako razumjeti sve ove vrste financijskih pitanja, kako unajmiti auto, kako kupiti kuću, kako tražiti zajam, mikro zajam, kako otvoriti tvrtku.*

U Hrvatskoj Partner\_2 naglašava vrijednost održive jezične podrške. Čak i nakon formalnog završetka tečaja poslovnog jezika, njihova organizacija nastavila je pružati mogućnosti učenja, prepoznajući da je usvajanje jezika postupan proces s različitim razinama znanja među sudionicima. Ova dugoročna predanost jezičnom obrazovanju odražava razumijevanje dosljedne i prilagodljive podrške, fokusirajući integraciju u zajednicu, kako bi se postigla značajna integracija i poduzetnički uspjeh. Partner\_2 je rekao: *"Još uvijek smo u kontaktu [sa sudionicima]. Nakon što je tečaj poslovnog jezika završio prema projektu Ploutos, za nas nije bilo gotovo. Nastavljamo još godinu dana kako bismo nadogradili njihovo znanje jer žele naučiti više, jer je bilo puno stvari kroz koje nismo imali vremena proći, naravno zbog različite razine jezika. Nismo samo prerezali užu.*

Sve u svemu, narativi i uvidi ovih sudionika otkrivaju da jezik nije samo alat za komunikaciju, već temeljni element društveno-ekonomske integracije manjinskih poduzetnika. Učinkoviti programi jezičnog osposobljavanja moraju se baviti općim komunikacijskim vještinama i specifičnim jezičnim potrebama poslovnog svijeta. Osim toga, poticanje mreža podrške i pružanje mogućnosti kontinuiranog učenja može osnažiti manjinske poduzetnike u prevladavanju jezične barijere te na potpuno sudjelovanje u lokalnom gospodarstvu. Ulaganjem u ciljano jezično obrazovanje i stvaranjem inkluzivnih prostora za učenje i mentorstvo, društva mogu osloboditi poduzetnički potencijal manjinskih zajednica i promovirati veću ekonomsku uključenost.



### 3.2. Poslovanje u zemlji domaćina

Poslovanje u zemlji domaćinu predstavlja brojne izazove i prilike za poduzetnike imigrante što ilustriraju iskustva sudionika i partnera u različitim programima. Ove priče naglašavaju ključnu ulogu razumijevanja lokalnih sustava, financijskog obrazovanja i regulatornih okvira u omogućavanju imigrantima da se uspješno snađu u poslovnom okruženju u zemljama domaćinima. Za mnoge poduzetnike imigrante, ulazak u poslovni svijet u novoj zemlji zahtijeva duboko razumijevanje lokalnog ekonomskog i financijskog okruženja. Sudionik\_4, na primjer, naglasio je važnost stjecanja znanja o ključnim akterima u financijskom sektoru, kao što su banke, porezna tijela i osiguravajuća društva, kao i o administrativnim, regulatornim i pravnim postupcima potrebnim za osnivanje i upravljanje poduzećem. Krajnji cilj Sudionik\_4 je *biti aktivna karika u poslovnom svijetu, u najboljem slučaju kao samozaposleni poduzetnik ili barem kao zaposlenik, koji je već imao razumijevanje funkcioniranja lokalnog ekonomskog i financijskog svijeta.*

Izrazili su želju premostiti jaz između svog prethodnog profesionalnog iskustva u bankarstvu i specifičnih zahtjeva financijskog ekosustava zemlje domaćina s ciljem iskoristiti svoje vještine bilo kao samozaposleni poduzetnici ili kao zaposlenici sa sveobuhvatnim razumijevanjem lokalnih poslovnih praksi. Slično tome, Sudionik\_7 podijelio je svoju težnju otvoriti restoran u Ateni, Grčka, ali su se susreli s izazovima vezanim uz osiguranje zajma i snalaženje u papirologiji potrebnoj za registraciju tvrtke. Njihov narativ naglašava prepreke s kojima se susreću mnogi poduzetnici imigranti, uključujući poteškoće u pristupu financiranju i snalaženju u složenim regulatornim okvirima.

Sudionik\_19 je naglasio dodatni izazov osnivanja tvrtke u stranoj zemlji, gdje nepoznavanje lokalnih sustava može pogoršati inherentne izazove poduzetništva. Kaže da je *želio učiti od ljudi koji su stvarno poznavali ovdašnji sustav. Teško je pokrenuti posao bilo gdje, ali raditi to u novoj zemlji je nešto sasvim drugo.* Ovu potrebu za prilagođenim smjernicama ponovio je Sudionik\_20, koji je naglasio važnost prilagođavanja programa obuke kako bi se odgovorilo na posebne zahtjeve poduzetnika imigranata u Švedskoj.

Osim osobnih težnji, poduzetnici imigranti često teže doprinijeti široj zajednici kroz zapošljavanje i ekonomsku aktivnost. Sudionik\_22 je izrazio interes *saznati više o zapošljavanju izbjeglica i poreznom sustavu te pružanju zaposlenja.* Partner\_4 iz Grčke proširio je društveni utjecaj takvih inicijativa, objašnjavajući kako prilagođeni obrazovni materijali mogu osnažiti DTZ-ove kako bi

postali aktivni doprinositelji lokalnom gospodarstvu. Opremanjem DTZ-ova poduzetničkim vještinama i znanjem o nacionalnim sustavima kao što su oporezivanje i pravni okviri, ovi programi imaju za cilj olakšati održive živote i dugoročnu integraciju.

Unatoč tim mogućnostima, sustavne prepreke često ometaju poduzetništvo imigranata. Partner\_7 je istaknuo regulatorne zahtjeve jer *ponekad teret ne nameće sama banka, već ga nameće propis koji zahtijeva da imate neku fiskalnu mjeru za otvaranje bankovnog računa koji ponekad nije moguće imati*. Partner\_6 je naglasio raširenost ilegalnog rada u sektorima kao što su restorani i turizam, gdje su niske plaće i nesigurni uvjeti zapošljavanja uobičajeni. Ti izazovi naglašavaju važnost pružanja jasnih smjernica o ugovorima o radu i radničkim pravima, kao što je Partner\_2 napomenuo naglašavajući potrebu za edukacijom imigranata o ugovorima o radu i pravnim obvezama koje oni uključuju.

Partneri u Grčkoj naglasili su činjenicu da samo hitna podrška ne nudi priliku za održiv život, a da ne spominjemo kako postati aktivni član društva domaćina. Obično ponuđena potpora kreće se oko osiguravanja osnovne ili hitne potpore pa je napredak u novoj zemlji kao što je Grčka obično spor. Stoga programi usmjereni na poboljšanje poduzetničkih vještina i pružanje znanja o nacionalnim sustavima igraju ključnu ulogu u tim naporima. Rješavanje jedinstvenih izazova s kojima se suočavaju poduzetnici imigranti, kao što su razumijevanje poreznih sustava, pristup financiranju i snalaženje u pravnim okvirima, ključno je za postavljanje temelja za uspješnu integraciju i značajne ekonomske doprinose.

Poslovanje u zemlji domaćina zahtijeva od poduzetnika imigranata steći nijansirano razumijevanje lokalnih sustava, financijskih praksi i regulatornih zahtjeva. Pružanje prilagođenih programa obuke, stručnih smjernica i politika podrške ključno je za prevladavanje ovih izazova i omogućavanje imigrantima napredovanje kao poduzetnicima. Uklanjanjem sustavnih prepreka i poticanjem poduzetničkih prilika zemlje domaćini mogu poduprijeti težnje poduzetnika imigranata i iskoristiti njihov potencijal kao ključnih čimbenika koji doprinose gospodarskom rastu i socijalnoj koheziji.

### **3.3. Društveni kapital i mreže**

Razvoj društvenog kapitala i stjecanje pristupa mrežama unutar zemlje domaćina ključni su čimbenici uspjeha poduzetnika imigranata. Ti elementi omogućuju imigrantima da se snađu u

nepoznatom okruženju, povežu se s resursima i njeguju smislene odnose koji potiču i osobni i profesionalni rast. Uvidi prikupljeni od sudionika i partnera naglašavaju ključnu ulogu koju društveni kapital i mreže igraju u poduzetničkom putu imigranata, nudeći vrijedne lekcije za poticanje integracije i prilika.

Sudionik\_5 naglašava ključnu ulogu njegovanja mreža, *da možete učiniti sve ako imate ljude koji vjeruju u vas i tu su da vam pruže ruku pomoći kada vam je potrebna. I cijenim prilike kao što je PLOUTOS jer nastoje učiniti upravo to.* Transformativna moć zajednice i mentorstva dodatno je naglašena iskustvima Sudionik\_6: *Aspekt kulturne razmjene programa bio je prekrasan. Volio sam dijeliti svoje ukrajinske kulinarske tradicije s drugima i učiti o njihovoj pozadini. Bilo je to vrlo obogaćujuće iskustvo*" pokazujući da su tehničke informacije samo jedna od prednosti koje sudionici pronalaze u takvim programima. Stoga bi slične inicijative trebale razmotriti osmišljavanje formata učenja koji omogućuju širu interakciju, siguran prostor za dijeljenje i umrežavanje. Sudionik\_6 je osnovao tvrtku s ciljem poticanja prostora u kojem različite kulture mogu se razvijati što je primjer recipročne prirode društvenog kapitala. U kontekstu njegovanja, DTZ-ovi pokazuju inicijativu i želju postati građani koji doprinose što dugoročno može dovesti do uključivijeg društva i promjene u javnoj percepciji migranata s nijansiranim prikazima ljudi koji se nastanjuju u Europi.

Pokazalo se da je kulturna razmjena vitalni katalizator za uspostavljanje veza i poticanje međusobnog razumijevanja (Smith, 2020). Utvrđeno je da čin dijeljenja ukrajinske kulinarske tradicije i stjecanja znanja o pozadini drugih sudionika stvara obogaćujuće iskustvo koje nadilazi puki poslovni razvoj (Smith, 2023.). Pokazalo se da te razmjene potiču ne samo socijalnu koheziju među zajednicama, već i stvaraju prilike za poduzetnike imigrante da pokažu svoje nasljeđe, čime se olakšava njihova integracija u društvo domaćina.

U raznim programima partneri naglašavaju nužnost premošćivanja jaza između pridošlica i lokalnih zajednica, posebno u kontekstu zapošljavanja i poslovanja. Partner\_1 naglašava izazove s kojima se susreću i poslodavci i pridošlice jer *s jedne strane, poslodavci ne znaju puno o ljudima koje zapošljavaju. Njihovi lokalni zaposlenici ne znaju puno o pridošlicama, a pridošlice ne znaju puno, ako išta, o lokalnoj kulturi tradicije zapošljavanja.* Razvoj orijentacijskih programa za velike poslodavce, kao što su supermarketi i građevinske tvrtke, identificiran je kao potencijalno rješenje

za te izazove, s naglaskom na poticanju razumijevanja i smanjenju prepreka integraciji na radnom mjestu.

Jednu od strategija za približavanje DTZ-ova tržištu rada spominje Partner\_6, koji je tvrdio koliko je u njihovoj organizacijskoj praksi važno surađivati s lokalnim tvrtkama koje su prijemčive za zapošljavanje državljana trećih zemalja. Olakšavanjem stažiranja i projekata integracije na tržište rada, ova partnerstva pomažu poduzetnicima imigrantima u stjecanju dragocjenog radnog iskustva, širenju njihovih mreža i uspostavljanju kredibiliteta u lokalnom poslovnom okruženju.

Još jedna učinkovita strategija je stvaranje prostora za imigrante kako bi se povezali jedni s drugima i sa širom zajednicom. Partner\_2 opisuje inicijative usmjerene na olakšavanje veza među Ukrajinčima, posebno prevladavanje početnih prepreka kao što su jezične barijere. Jačanje ovih veza dodatno je olakšano uključivanjem zajednice, kao što je organizacija događaja koji omogućuju imigrantima da podijele svoje tradicije. Na primjer, ukrajinske izbjeglice pozvane su pripremiti tradicionalna jela tijekom javnih događanja u lokalnoj zajednici koja ne samo da su prikazala njihovu kulturnu baštinu, već i olakšala interakciju s lokalnim stanovništvom.

Međunarodni obiteljski festival Zemlja bez granica ([www.zemljabezgranica.com](http://www.zemljabezgranica.com)) izvrstan je primjer učinkovitosti inicijativa za izgradnju zajednice. Lokalno stanovništvo imalo je priliku iskoristiti usluge koje su nudili *ljudi koji su otvorili poduzeća, na primjer studio za tetoviranje, organizirali radionice i organizirali lijepu prezentaciju tetovaža s kanom za djecu.* (Partner\_2).

Tijekom projektnih aktivnosti sudionici i partneri naglasili su da su njegovanje društvenog kapitala i pristup mrežama neophodni za poduzetnike imigrante koji su najvjerojatnije izgubili velik dio svojih društvenih mreža izgrađenih u svojim matičnim zemljama i koji su suočeni s propisima i običajima potpuno novog društva. Promicanje inicijativa koje potiču podršku, kulturnu razmjenu, uključivanje zajednice i partnerstva s lokalnim tvrtkama identificirano je kao sredstvo za stvaranje okruženja pogodnog za procvat imigranata. Poticanjem veza i osnaživanjem imigranata za dijeljenje svojega nasljeđa, zemlje domaćini mogu osloboditi potencijal poduzetnika imigranata, jačajući integraciju i gospodarski rast.

### 3.4. Suradnja s drugima

Suradnja je kamen temeljac poduzetničkog uspjeha kada govorimo o iskustvu DTZ-ova, ali i o organizacijama za podršku poduzetništvu. Posebno za poduzetnike imigrante koji se snalaze u novim i nepoznatim poslovnim okruženjima. Sarasvathyjeva načela ostvarivanja – naglašavanje fleksibilnosti, iskorištavanje postojećih resursa i zajedničko stvaranje s drugima – pružaju vrijedan okvir za razumijevanje uloge suradnje u poduzetničkim pothvatima. Iskustva poduzetnika imigranata naglašavaju važnost partnerstva, zajedničkog učenja i izgradnje zajednice kao ključnih pokretača poduzetničkog napretka.

Princip iskorištavanja sredstava, ili počinjanja s dostupnim resursima, vidljiv je u pričama poduzetnika koji se oslanjaju na svoje postojeće mreže i vještine kako bi unaprijedili svoje pothvate. Sudionik\_2 naglašava suradničku prirodu njihovog rada i kako se princip učinka razotkriva u svakodnevnoj praksi jer vidi *"prednost toga što u (njezinom) krugu ima ljude koji imaju nekoliko vještina"*. Na temelju poziva na suradnju, ljudi donose vještine, dok drugi nude infrastrukturu za provedbu i zajedno grade povjerenje, partnerstvo i prepoznatljivost u zajednici. Načelo stvaranja partnerstava, nazvano *patchwork quilt* u terminima učinka, još je jedan ključni aspekt imigrantskog poduzetništva.

Sudionik\_15 to ilustrira radom, a Sudionik\_18 na razvoju i usavršavanju poslovnog koncepta i opisivanju drugog važnog pristupa za otporne migrantske tvrtke - grupna poduzetništva. Pristup zajedničkog istraživanja i zajedničkog usavršavanja primjer je kako partnerstva mogu smanjiti neizvjesnost i potaknuti povjerenje u poduzimanju poduzetničkih koraka. Slično tome, odluka Sudionika\_6 steći iskustvo u sličnoj industriji prije pokretanja vlastitog pothvata naglašava vrijednost učenja od drugih dok izgrađuju mreže i sposobnosti.

Sudionikov\_18 entuzijazam za timski rad odražava osnažujuću prirodu suradnje, posebno kada radite s pojedincima iz sličnih kulturnih sredina u novim kontekstima. *Aspekt timskog rada bio je velika privlačnost [prema projektu PLOUTOS].. Znao sam da ću raditi s ljudima iz svoje zemlje, ali u potpuno drugačijem kontekstu, tako da je to bilo uzbudljivo.* Ovaj pristup usklađen je s načelom učinka zajedničkog stvaranja s dionicima kako bi se stvorila inovativna rješenja i smanjio rizik.

Dijeljenjem znanja i udruživanjem resursa poduzetnici se mogu suočiti sa zajedničkim izazovima i izgraditi temelje za održivi rast poslovanja. Stvaranje osjećaja zajedništva također se pojavljuje

kao kritičan čimbenik poduzetničkog uspjeha. Sudionik\_10 naglašava emocionalne i motivacijske prednosti pripadnosti grupi istomišljenika. Osjećaj pripadnosti i uzajamne podrške koji to stvara pruža psihološki poticaj, kao i olakšava razmjenu praktičnih znanja i ideja koje su ključne za snalaženje u složenim poduzetničkim krajolicima.

Iz organizacijske perspektive, inicijativa koju je opisao Partner\_1 – osnivanje kluba za vlasnike poduzeća migrantskog i izbjegličkog podrijetla – može se smatrati primjerom primjene načela provedbe u širem opsegu. Uspostava takvih inicijativa potiče suradničko okruženje između lokalnih poslodavaca i poduzetnika migranata, olakšavajući zajedničko stvaranje, uzajamno učenje i prilike za zajednička ulaganja. Ti klubovi funkcioniraju kao posrednici, čime se premošćuju jaz između različitih zajednica i otvaraju sinergije koje potiču gospodarsku integraciju i inovacije.

Kulturna razmjena olakšana suradničkim projektima također doprinosi inovacijama i tržišnoj diferencijaciji. Sudionikov\_6 plan spajanja ukrajinske i bugarske kulinarske tradicije primjer je kako zajedničko stvaranje s lokalnim utjecajima može rezultirati jedinstvenom ponudom koja privlači različite baze kupaca. Takve inicijative naglašavaju važnost fleksibilnosti, temeljnog načela učinkovitosti, u prilagodbi novim okruženjima i iskorištavanju lokalnih prilika za stvaranje prepoznatljivih vrijednosnih prijedloga. Suradnja nije samo strategija za dijeljenje resursa; to je temeljni proces kroz koji se poduzetnici imigranti snalaze u neizvjesnosti, grade otpornost i potiču inovacije. Primjenom Sarasvathyjevih načela ostvarivanja, poduzetnici imigranti mogu iskoristiti postojeće resurse, surađivati s drugima i prilagoditi se okolnostima koje se mijenjaju. Suradnja osnažuje poduzetnike imigrante u prevladavanju prepreka, kako iskoristiti prilike i smisleno doprinijeti gospodarstvima domaćina bilo putem neformalnih mreža, strukturiranih partnerstava ili inicijativa koje pokreću zajednica.

## **4. Formati učenja**

### **4.1. Poučavanje, podučavanje, mentorstvo**

Različiti formati učenja, uključujući obuku, poučavanje, mentorstvo i podučavanje, služe različitim svrhama i optimalno se koriste u specifičnim kontekstima kako bi se osigurao maksimalan učinak. Za poduzetnike useljenike, koji se često susreću s mnoštvom izazova i prilika, odabir odgovarajućeg pristupa učenju može imati važan utjecaj na njihov osobni i profesionalni razvoj.

Uvidi prikupljeni od sudionika i organizatora pružaju vrijedne smjernice o učinkovitoj upotrebi tih formata.

Većina europskih organizacija za normizaciju koje su sudjelovale u projektu izjavila je da je osposobljavanje identificirano kao učinkovit medij za stjecanje praktičnih vještina i znanja, posebno u kontekstu strukturiranih okruženja za učenje. S druge strane, mnogi prijedlozi sudionika pokazuju da praktično iskustvo, kontakt sa Sudionikom\_16 naglašava značaj praktičnih iskustava u programima obuke, gdje scenariji iz stvarnog svijeta poput izračuna poreza i planiranja proračuna učinkovito pripremaju pojedince za poduzetničke izazove. Strukturirana priroda obuke čini je idealnom za tečajeve o tehničkim vještinama, financijskoj pismenosti i poslovnom planiranju. Međutim, kao što Partner\_4 primjećuje, učinkoviti programi obuke moraju uzeti u obzir specifične okolnosti ciljne skupine. Na primjer, u regijama kao što je Grčka, u kojima prevladavaju poljoprivreda i turizam, fleksibilnost rasporeda najvažnija je kako bi se prilagodili rasporedu rada sudionika tijekom vrhunca sezone.

*Organizacijske faze ciklusa tečajeva poslovnog jezika i financijske pismenosti pokazale su se prilično izazovnim. Jedna od glavnih poteškoća bila je točna identifikacija ciljne skupine, uglavnom zbog promjenjive prirode migracija u Grčkoj. Mnogi državljani trećih zemalja namjeravali su se preseliti u sjevernoeuropske zemlje što je dovelo do znatnog pada broja sudionika do provedbe ciklusa tečajeva, iako smo u početku ispunili ciljne brojeve utvrđene u našoj prijavi. (Partner\_4)*

Pristup poučavanju usmjeren je na prenošenje temeljnih znanja i teorijskih koncepata, što je ključno za uspostavljanje čvrstih temelja u predmetima kao što su financijsko obrazovanje, pravni okviri i marketinška načela. Iako poučavanje pruža temelje, njegova ograničenja leže u njegovoj nesposobnosti odgovoriti na individualne potrebe ili se prilagoditi specifičnim izazovima s kojima se učenici suočavaju. Kako bi se riješila ta ograničenja, preporučuju se personaliziraniji pristupi kao što su mentorstvo ili podučavanje s naglaskom na praktičnoj primjeni teorijskih koncepata.

Mentorski pristup odlikuje se personaliziranom i iskustvenom prirodom, u kojoj mentori dijele svoje znanje, iskustvo i perspektive kako bi motivirali i vodili mentorirane. Mentorstvo je posebno učinkovito u fazi nakon pokretanja kada su mentorirani u situacijama u kojima moraju naučiti nove vještine ili unaprijediti svoje znanje s ciljem praktične primjene takvog znanja. Sudionik\_22 je izjavio da je *imati mentora i nekoga tko mi može dati personalizirane savjete i podršku bilo vrlo*

*dragocjeno. Budući da smo bili mala grupa, bilo je moguće postavljati svakakva pitanja i dobiti odgovore koji su nam bili potrebni. Također mi se svidjela činjenica da to nije bila samo teorija, već i vrlo praktične, svakodnevne stvari.*

Mentorirani imaju koristi od korištenja primarnog iskustva (vlastitog) i sekundarnog iskustva (iskustva drugih poduzetnika i njihovog mentora). Sudionik\_1 ilustrira kako su uvidi mentora transformirali njihovu perspektivu, potičući ih da istraže nove dimenzije svog poslovanja koje prethodno nisu razmatrali. Sudionik\_1 je izjavio da *je najvažnije bilo kada sam razgovarao s jednim od mentora. Razgovori s njim odveli su moje razmišljanje u drugu dimenziju. Bio sam u malom tunelu, razvijao svoju bazu pacijenata na internetu i rekli su mi: Zašto ne koristiš svoju liječničku stranu? Zašto ne pohađate tečajeve? Zašto ne odete u tvrtke? [...]Dobit ću i drugu vrstu vidljivosti, ali onu koju nikada nisam zamišljala, koja još uvijek može poslužiti mom početnom planu, da bude vidljiva, ali da bude vidljiva u drugom kontekstu, s ljudima koji su solventniji, da tako kažem. Dakle, da, radi se o promjeni naše perspektive i naše dimenzije. To je zaista bila najvažnija stvar."*

Slično tome, drugi je sudionik smatrao da je mentorstvo neprocjenjivo zbog prilagođenih savjeta i prilike za postavljanje konkretnih pitanja u malim grupama. Učinkovitost mentorstva posebno je izražena kada sudionici trebaju smjernice koje su u skladu s njihovim jedinstvenim okolnostima, pomažući im da prevladaju tunelski vid i istraže šire mogućnosti.

Nasuprot tome, *coaching* naglašava osnaživanje pojedinaca u identificiranju vlastitih rješenja korištenjem vođenog ispitivanja i razmišljanja. Dok mentorstvo često podrazumijeva razmjenu iskustava mentora, *coaching* je usmjeren na razvoj vještina i samopouzdanja poduzetnika u rješavanju problema te bi se trebao primjenjivati pred kraj faze prije pokretanja. Sudionikov\_14 naglasak na izgradnji samopouzdanja i pomaganju mladim ljudima u postizanju njihovih ciljeva u skladu je s temeljnim načelima *coachinga*. Taj je format posebno koristan za pojedince kojima je potrebno ohrabrenje i vjera u sebe kako bi se uhvatili u koštac s osobnim i profesionalnim izazovima.

Kombinirani formati učenja, koji kombiniraju elemente obuke, mentorstva i podučavanja, nude svestrano rješenje za različite potrebe učenika. Partnerova\_4 organizacija usvaja takav pristup, uključujući i osobne i online sesije radi fleksibilnosti i pristupačnosti. Mješoviti formati posebno su



korisni za prilagodbu promjenjivoj prirodi migracija, kao što je vidljivo u slučaju Grčke gdje se državljani trećih zemalja često sele u druge zemlje prije završetka programa. Integracija mrežnih komponenti unutar tih formata ključna je za osiguravanje kontinuiteta i pristupačnosti, čak i za sudionike koji se presele.

Odabir oblika učenja stoga je diktiran ciljevima programa i specifičnim potrebama polaznika. Obuka i poučavanje prikladniji su za temeljno i tehničko učenje, dok mentorstvo i podučavanje pružaju personalizaciju i osnaživanje potrebno za rješavanje pojedinačnih izazova. Integracija ovih formata, vođena promišljenim i fleksibilnim pristupom, ima potencijal za stvaranje sveobuhvatnog iskustva učenja koje imigrantske poduzetnike opremi potrebnim vještinama, samopouzdanjem i mrežama kako bi napredovali u svojim poduzetničkim nastojanjima.

#### **4.2. Individualni i grupni oblici učenja**

Korištenje kombinacije individualnih i grupnih formata učenja unutar metodologija podrške poduzetništvu od ključne je važnosti kako bi se osiguralo da poduzetnici imigranti budu opremljeni potrebnim vještinama, samopouzdanjem i mrežama kako bi osigurali svoj uspjeh. Jedinствене prednosti koje nudi svaki format najbolje se koriste u specifičnim kontekstima, ovisno o potrebama, ciljevima i okolnostima učenika. Uvidi koje su pružili sudionici i organizatori otkrivaju potencijal da se ti formati prilagode kako bi se potaknula smisljena iskustva učenja.

##### **Individualni formati učenja**

Individualni formati učenja, kao što su individualno mentorstvo, podučavanje i samostalno učenje, vrlo su učinkoviti za rješavanje osobnih ciljeva i izazova. Sudionikovo\_1 iskustvo naglašava transformativni učinak personaliziranog mentorstva. Savjeti njihovog mentora potaknuli su ih da razmišljaju dalje od svojih početnih poslovnih planova i istražuju nove mogućnosti, u konačnici mijenjajući svoju perspektivu i proširujući svoju viziju. Slično tome, Sudionik\_22 istaknuo je vrijednost mentora koji bi mogao pružiti prilagođene savjete i odgovoriti na određena pitanja, povećavajući njihovo samopouzdanje i sposobnost donošenja odluka.

Sesije jedan na jedan također potiču dublji angažman u procesu učenja, pri čemu Konzultant\_1 primjećuje da su personalizirane interakcije učinile da se sudionici osjećaju više uloženi u svoje projekte, motivirajući ih da napreduju dalje. Takvi su formati posebno korisni kada se učenici suočavaju s jedinstvenim izazovima ili im je potrebna usmjerena podrška za prevladavanje

određenih prepreka. Konzultant\_1 je objasnio da *kada smo započeli jedan-na-jedan s nekima od njih, osjećali su se više uključenima u projekt i željeli su više napredovati na projektu.*

### **Formati grupnog učenja**

Formati grupnog učenja, uključujući radionice, grupne rasprave i uzajamno učenje, jednako su bitni za stvaranje suradničkog i dinamičnog okruženja za učenje (Sudionik\_10). Pokazalo se da grupne rasprave posebno potiču osjećaj prijateljstva i uzajamne podrške (Sudionik\_10). Dijeljenje iskustava i izazova s vršnjacima ne samo da gradi samopouzdanje, već i naglašava zajedničke osobine, smanjujući osjećaj izolacije. Sudionik\_10 je izjavio da je *platforma bila vrlo interaktivna, zabavna. Ali osim toga, za mene su najzabavniji dio bile rasprave koje smo vodili na kraju svakog tjedna. To mi se jako sviđelo jer smo tamo razgovarali o tome što je svakome od nas otežavalo. Također sam dobio puno samopouzdanja znajući da se svi suočavamo s istim poteškoćama i da imamo slične nedostatke. Ali na kraju dana mogli smo raditi kao tim unutar toga.*" Ova pozicija pokazuje da učenje treba smatrati društvenom aktivnošću.

Interaktivna priroda grupnog učenja također može učiniti apstraktne koncepte opipljivijima i povezanijima. Sudionikovo\_15 iskustvo s lokalnim vlasnikom tvrtke u grupnom okruženju donijelo je praktične uvide u vođenje malog poduzeća, ilustrirajući primjenu teorijskog znanja u stvarnom svijetu. Slično tome, Sudioniku\_12 su grupne sesije o etici i interkulturalnoj komunikaciji otvorile oči jer su ponudile nove perspektive i potaknule kritičko razmišljanje.

Grupno učenje također promiče kulturnu razmjenu i razvoj multikulturalnih kompetencija. Sudionik\_4 je naglasio važnost interakcija licem u lice u različitim skupinama za poticanje međusobnog razumijevanja i razmjene iskustava, što je ključno za snalaženje u multikulturalnom poslovnom okruženju. Sudionik\_4 je rekao: *za mene je fizički kontakt sa sljedećom osobom iznimno važan. Neposredne razmjene i izravna, nevirtualna interakcija s ljudima iz različitih sredina ili podrijetla osiguravaju bolju simbiozu i sposobnost rada u multikulturalnoj atmosferi. Rasprave licem u lice promiču ljudski kontakt, prijenos ljudske topline i razmjenu ponekad različitih iskustava.*

### **Kombiniranje pojedinačnih i grupnih formata**

Najutjecajnija iskustva učenja često proizlaze iz sinteze individualnih i grupnih formata. Sudionik\_4 je naglasio učinkovitost kombiniranih metodologija koje integriraju mentorstvo jedan

na jedan s grupnim sesijama i interaktivnim platformama. Takvi pristupi osiguravaju sudionicima imati koristi od personalizirane podrške i suradničke energije grupnog učenja. Na primjer, individualno mentorstvo može se koristiti za usavršavanje osobnih poslovnih strategija, dok se grupne radionice mogu baviti širim temama kao što su tržišni trendovi ili regulatorni zahtjevi. Konzultant\_1 je naglasio važnost podupiranja grupne dinamike poticanjem suradnje među poduzetnicima, poticanjem uzajamnog učenja i pružanjem tehničkih smjernica o zajedničkim izazovima.

Također je naglašena potreba za prilagodbom formata kontekstu, pri čemu Sudionik\_2 naglašava važnost fleksibilnosti u formatima učenja kako bi se prilagodili različitim potrebama i okolnostima poduzetnika imigranata: *Što se tiče formata, za mene je susret licem u lice bionemoguć jer ne mogu uzeti slobodno vrijeme izvan školskih praznika. Nije moguće, čak i da sam rekao ravnatelju, nije moguće. Za učitelja to nije moguće. Dakle, u mojoj glavi sve se vrtjelo oko učenja na daljinu. I dobro je što je postojalo učenje na daljinu jer mi je omogućilo sudjelovanje. Da je to bilo samo licem u lice, ne bih sudjelovao u ovom projektu.*" Stoga susret licem u lice može donijeti više kvalitativnih interakcija i dodatnu potporu u razvoju mreža, ali nije uvijek najprikladniji za mogućnost sudjelovanja. Ova tema prilagodbe formata učenja i fleksibilnosti u smislu vremena tema je koja se ponavlja kroz većinu implementacijskih iskustava u projektu PLOUTOS. To naglašava važnost znanja koji se formati mogu prilagoditi ograničenjima posla, obitelji i društvenih obveza koje državljani trećih zemalja mogu imati.

Također je naglašena važnost prilagođavanja kurikuluma specifičnim interesima i kontekstima sudionika, što rezultira povećanjem angažmana. Partner\_4-ova nastojanja da prilagodi kurikulum grčkom kontekstu, s fokusom na teme koje se odnose na državljane trećih zemalja, primjer su učinkovitosti responzivnog i kontekstno osjetljivog dizajna programa.

Integracija individualnih i grupnih formata učenja u metodologije podrške poduzetništvu olakšava sveobuhvatan pristup razvoju i integraciji vještina. Pojedinačni formati nude personaliziranu pozornost potrebnu za rješavanje specifičnih izazova, dok grupni formati potiču suradnju, kulturnu razmjenu i zajedničko učenje. Integracija ovih pristupa, prilagođenih specifičnim potrebama poduzetnika imigranata, ima potencijal stvoriti utjecajna i osnažujuća iskustva učenja koja sudionicima pružaju potrebne vještine za napredak u zemljama domaćinima.

### 4.3. Faze razvoja

Još jedan ponavljajući prijedlog ispitanika organizacija za potporu poduzetništva i državljana trećih zemalja je važnost osmišljavanja intervencija koje su prilagođene različitim fazama razvoja poduzetnika iz trećih zemalja. Potrebe imigrantskih poduzetnika također su vrlo različite u pogledu sadržaja i formata učenja, tako da kada su te skupine mješovite, mogu doživjeti frustraciju, nemogućnost da održe korak s grupom ili demotivaciju. Osim kapaciteta i spremnosti za uključivanje u proces učenja, raznolikost iskustva, znanja, društvenog kapitala, pristupa mrežama i jezičnih vještina utjecat će na spremnost poduzetnika da se uključi u poslovne prilike i tempo napretka koji može ili odluči održati. Prilagođavanjem podrške tim razvojnim fazama, programi mogu pružiti učinkovitije smjernice i resurse, omogućujući poduzetnicima da napreduju vlastitim tempom.

Također je ključno prepoznati različite razine poduzetničke spremnosti, kao što je ilustrirao Sudionik\_1 koji naglašava važnost iskorištavanja prilika i prilagodbe razvojnim fazama poslovnog razvoja. Na primjer, za poduzetnika koji je već osmislio online psihoterapijsku praksu, metodologije podrške mogu dati prednost usavršavanju poslovnog modela, identificiranju ciljnih tržišta i iskorištavanju digitalnih alata za stabilnost. Nasuprot tome, Sudionik\_7 naglašava potrebu za djelotvornim smjernicama, kao što je izrada poslovnog plana i istraživanje mogućnosti mikrofinanciranja. Za poduzetnike poput njih, jasna, korak po korak pomoć ključna je za prevođenje njihove vizije u stvarnost.

#### **Prilagođavanje podrške na temelju iskustva i znanja**

Prilagođene metodologije ključne su za smještaj poduzetnika s različitim razinama iskustva i stručnosti. Sudionik\_12 je, na primjer, smatrao da je podrška iskusnih prevoditelja u zajednici koji su podijelili svoje uvide u profesiju bila od velike koristi i rekao: *Također sam uživao u gostujućim govornicima. Jako mi se sviđela učiteljeva prezentacija o etici jer mi je stvarno otvorila oči, [...] naučite vježbati – što raditi, što ne.* Za pojedince koji su novi u nekom području, izloženost iskustvima iz stvarnog svijeta i mentorstvo mogu ponuditi vrijedan kontekst i potaknuti povjerenje. S druge strane, za iskusnije poduzetnike koji traže rast, metodologije mogu dati prednost naprednim temama kao što su skaliranje operacija, optimizacija procesa ili širenje tržišnog dosega.

## **Društveni kapital i pristup mrežama**

I državljani trećih zemalja i organizacije za potporu poduzetnicima identificirali su društveni kapital i mreže kao ključan razvoj za poduzetnički uspjeh, posebno za one koji su novi migranti i u početku možda nemaju veze u zemlji domaćinu. Sudionikov\_2 prijedlog da se projekt podijeli na različite komponente – jednu za razvoj poslovnog plana, a drugu za marketing i ciljanje kupaca – odražava potrebu za suradničkim pristupima koji koriste raznoliku stručnost. Olakšavanje interakcije između poduzetnika i etabliranih stručnjaka, kao i među vršnjacima, potiče razmjenu ideja i stvaranje obostrano korisnih odnosa.

Sudionik\_2 predložio je: *možemo podijeliti ovaj projekt na dva dijela, kako bismo pomogli ostalima. Na taj način možemo im konkretno pomoći u postavljanju poslovnog plana, a ostalima u marketingu, ciljanju kupaca.*

## **Prilagođavanje razinama znanja jezika**

Sposobnost učinkovite upotrebe jezika zemlje domaćina može biti još jedan ključni čimbenik koji oblikuje način na koji bi se metodologije potpore trebale pružati. Poduzetnicima s ograničenim znanjem može biti potrebno dodatno vrijeme i resursi kako bi se u potpunosti uključili u materijale za obuku ili sudjelovali u raspravama. Preporuka Konzultanta\_1 da se izmijeni intenzitet i struktura sesija za poduzetnike u različitim fazama posebno je relevantna za rješavanje jezičnih izazova, s pojednostavljenim materijalima, dvojezičnim resursima i individualnim podučavanjem koji mogu poboljšati razumijevanje i osigurati inkluzivnost.

## **Fleksibilne i skalabilne metodologije**

Fleksibilnost je ključna za poštivanje različitih faza razvoja. Za poduzetnike u fazi ideje, intenzivne, praktične radionice mogu biti potrebne za uspostavljanje temeljnog znanja. Nasuprot tome, oni koji su već aktivni u svojim poduzetničkim nastojanjima, kao što su Sudionici\_1 i 9, mogu imati koristi od manje intenzivnih, ciljanih sesija koje se bave specifičnim izazovima rasta. Konzultantov\_1 naglasak na prilagodbi metodologija podrške na temelju faze poduzetnika usklađen je s ovim pristupom, osiguravajući učinkovitu raspodjelu resursa. Naglasak je na tome da metodologije podrške poduzetništvu budu dinamične i da odgovaraju različitim fazama razvoja među poduzetnicima imigrantima.

Prilagođavanje programa individualnim potrebama poduzetnika putem personaliziranog mentorstva, ciljanih radionica ili fleksibilnih formata sesija ključno je kako bi se osiguralo povećanje učinka inicijativa za potporu. Prepoznavanje i rješavanje razlika u iskustvu, znanju, društvenom kapitalu, mrežama i jezičnom znanju potiče inkluzivno i osnažujuće okruženje, omogućujući poduzetnicima imigrantima da napreduju u zemljama domaćinima.

## 5. Teorija obrazovanja odraslih

### 5.1. Andragogija v. pedagogija v. heutagogija

Teorija obrazovanja odraslih ima ključnu ulogu u oblikovanju učinkovitih metodologija potpore poduzetništvu za poduzetnike imigrante. Razlikovanjem između andragogije, pedagogije i heutagogije, programi podrške mogu se pozabaviti različitim potrebama učenja, razinama autonomije i iskustvima sudionika, osiguravajući da su intervencije prilagođene i učinkovite.

#### Andragogija

Andragogija ili učenje usmjereno na odrasle naglašava važnost iskorištavanja prethodnih iskustava učenika i fokusiranja na praktične vještine rješavanja problema. Sudionik\_18 izražava želju za učenjem specifičnih pravnih i financijskih zahtjeva za pokretanje poslovanja u Hrvatskoj što je primjer potrebe za andragoškim pristupima.

Praktičnost i relevantnost obuke bili su ključni u tome da učenje postane smisleno, u skladu s Knowlesovim načelima obrazovanja odraslih koji daju prioritet problemima temeljenim i odmah primjenjivim sadržajima.

Knowlesovi principi andragogije ističu nekoliko ključnih preporuka za učinkovite metodologije učenja:

1. Usmjeren na učenika: Naglasak na uključenosti odraslih u planiranje i evaluaciju svoje nastave, osiguravajući da njihovi ciljevi i interesi oblikuju proces učenja. Važno je da razumiju razloge koji stoje iza svakog cilja učenja.
2. Iskustvo kao resurs: Odrasli doprinose bogatstvom iskustvenog znanja koje treba iskoristiti kao temelj za aktivnosti učenja. Međutim, iskustvo može ometati učenje i zahtijevati uključivanje partnera za učenje ili razmišljanje (Kline, 1999) koji može izazvati i podržati postojeće načine razmišljanja ili djelovanja.
3. Relevantnost za stvarni život: Naglasak je na učenju koje se bavi autentičnim problemima i koje je izravno primjenjivo na neposredne potrebe sudionika.
4. Orijentirani na probleme: Odrasli pokazuju jasnu sklonost rješavanju problema u odnosu na pamćenje ili učenje napamet.
5. Unutarnja motivacija: Ključno je poticati unutarnju motivaciju jer odrasli najučinkovitije uče kada uoče izravne koristi materijala za svoj osobni i profesionalni život.

Sudionik\_15 je naglasio značaj iskustvenog učenja, naglašavajući vrijednost primjene teorijskog znanja na stvarne poslovne scenarije. To je u skladu s načelom učenja kroz rad, kamenom temeljcem andragogije, koji uključuje učenike kroz praktične aktivnosti koje odražavaju izazove iz stvarnog svijeta. Partnerov\_6 naglasak na opipljivom, praktičnom učenju dodatno naglašava potrebu za andragoškim strategijama koje osnažuju imigrantske poduzetnike da se prilagode i napreduju u svojim zemljama domaćinima. *Individualne konzultacije bile su poput poticaja jer je to značilo da sudionici ne samo da mogu zajedno raditi na svom poslu u praksi, već su mogli i raspravljati o vlastitim individualnim idejama.* (Partner\_6)

### **Pedagogija: Strukturirano učenje za temeljne vještine**

Iako pedagogija može pružiti temeljno znanje, često stvara razliku u moći između učitelja i učenika. Kada učenici imaju minimalan ili nikakav utjecaj na kurikulum, mogu se isključiti iz obrazovnog procesa. To je posebno prisutno u metodologijama podrške poduzetništvu gdje su autonomija učenika i aktivno sudjelovanje ključni. Konzultant\_1 je primijetio da su sudionici u programima ubrzanja kojima je nedostajalo djelovanje u oblikovanju svog učenja često zahtijevali *podršku tijekom cijelog procesa. I to je bio snažan slučaj u programu ubrzanja*, ilustrirajući nedostatke pristupa koji su previše usmjereni na nastavnike.

Pedagoški pristupi najučinkovitiji su kada se koriste štedljivo i u kontekstima u kojima učenici trebaju temeljne vještine ili osnovno znanje kako bi se uključili u naprednije koncepte. Na primjer, strukturirano poučavanje može biti korisno za teme kao što su uvodna financijska pismenost ili razumijevanje regulatornih zahtjeva. Međutim, važno je napomenuti da bi ove metode trebalo prijeći na participativnije metodologije temeljene na iskustvu kako bi se zadržao angažman i relevantnost.

### **Heutagogija: Samousmjereno učenje za autonomiju**

Heutagogija ili samoodređeno učenje usredotočeno je na poticanje autonomije i poticanje učenika na preuzimanje odgovornosti za svoje obrazovno putovanje. Ovaj je pristup posebno relevantan za sudionike koji su visoko motivirani i posjeduju prethodno poduzetničko iskustvo. Promatranje



Konzultant\_1 u odnosu sa sudionicima koji su samostalno i duboko zaronili u svoje projekte naglašava važnost omogućavanja fleksibilnosti i mogućnosti samostalnog učenja.

Partnerov\_6 naglasak na prilagodbi nastavnih planova i programa individualnim potrebama usklađen je s andragoškim načelom dizajna usmjerenog na učenika i heutagogijom. Usredotočavajući se na teme koje su najrelevantnije za sudionike i potičući iterativno, samostalno istraživanje, programi podrške mogu osnažiti učenike na razvoj kritičkoga razmišljanja i prilagodljivosti – vještine koje su ključne za poduzetnički uspjeh. Partner\_6 je tvrdio: *više je bilo da se to učini opipljivijim jer iz našeg iskustva, barem grupe migranata s kojima inače radimo, to je više poput učenja kroz rad. Stoga je zaista važno ostaviti ovu fleksibilnost da se naglasi na način na koji smo razgovarali o svim dijelovima, ali smo se također malo usredotočili na neke dijelove koji su im bili korisniji i važniji na temelju onoga što je zapravo proizašlo iz razgovora s njima.*

Stoga je ključno naglasiti andragogiju u podršci poduzetništvu. Iako heutagogija i pedagogija imaju svoje mjesto, ključno je dati prednost andragoškim načelima kao temeljima za metodologije podrške poduzetništvu za poduzetnike imigrante. Pokazalo se da odrasli učenici napreduju kada su uključeni kao aktivni sudionici u procesu učenja, a njihova iskustva i ciljevi oblikuju dnevni red. Programi bi stoga trebali biti usmjereni na stvaranje fleksibilnih okruženja za učenje usmjerenih na probleme koja se bave neposrednim izazovima iz stvarnog svijeta i potiču intrinzičnu motivaciju.

Programi kojima se poštuje autonomija odraslih polaznika uz pružanje strukturirane potpore prema potrebi vjerojatno će postići najveći učinak. Integracija individualnih konzultacija, iskustvenog učenja i prilika za suradnju osnažuje učenike za preuzimanje odgovornost za vlastiti razvoj, dok imaju koristi od ciljanog usmjeravanja.

Integracija teorije obrazovanja odraslih u metodologije podrške poduzetništvu ključna je u prilagođavanju programa jedinstvenim potrebama poduzetnika imigranata. Pokazalo se da andragogija, pedagoški pristup koji naglašava praktično učenje temeljeno na iskustvu, uključuje i osnažuje odrasle učenike. Naglašavanjem dizajna usmjerenog na učenika, iskorištavanjem iskustava sudionika i fokusiranjem na relevantne aktivnosti rješavanja problema, programi podrške mogu stvoriti utjecajna i inkluzivna okruženja za učenje. Pridržavanje načela andragogije

stoga je ključno u osiguravanju ne samo da su poduzetnici imigranti opremljeni potrebnim znanjem, već i motivirani i samouvjereni primjenjivati ga u svojim zemljama domaćina.

## **5.2. Teorija obrazovanja odraslih i njezina primjena u manjinskom poduzetništvu**

Teorija obrazovanja odraslih pruža kritičan okvir za osmišljavanje učinkovitih metodologija podrške poduzetništvu prilagođenih jedinstvenim potrebama imigrantskih i manjinskih poduzetnika. Davanjem prioriteta načelima kao što su usmjerenost na učenika, fleksibilnost i praktična primjena, programi mogu osnažiti sudionike za prevladavanje sistemskih i osobnih izazova potičući njihovu integraciju i poduzetnički uspjeh.

Važnost prostora podrške i neosuđivanja ne može se precijeniti. Sudionik\_19 je napomenuo da se *program činio kao siguran prostor za pogreške i postavljanje pitanja. Znao sam da me neće osuđivati i to je bilo olakšanje.* To je u skladu s načelom učenja odraslih o uspostavljanju sigurnog okruženja za učenike kako bi istraživali i razvijali se bez prijetnje osuđivanja. Pružanje takvog okruženja od posebnog je značaja za poduzetnike imigrante i manjine jer im omogućuje da se u potpunosti uključe u proces učenja i s povjerenjem zamišljaju svoju budućnost.

Sudionik\_20 kroz svoje je iskustvo naglasilo koliko je važno biti dio *projekta koji osnažuje imigrante u Švedskoj, poput njih. [Oni] su bili imigranti kada su došli u Švedsku i trebao im je takav program kako bi se uklopili u društvo.* Upisali su se u inicijativu PLOUTOS u Švedskoj s ciljem stjecanja vještina potrebnih za integraciju u društvo. Programi osmišljeni u skladu s načelima obrazovanja odraslih potiču osjećaj djelovanja i relevantnosti, omogućujući sudionicima vidjeti se kao aktivne doprinositelje zajednicama domaćina.

Također je istaknuta potreba prilagodbe specifičnim potrebama sudionika. Partner\_4 je istaknuo izazov okupljanja sudionika na nastavi licem u lice, s obzirom na njihove različite odgovornosti, uključujući poslove i obiteljske obveze, te je spomenuo da je *najizazovniji aspekt u našem projektu identificirati ciljnu skupinu. Aspekt koji ne funkcionira kao snaga u našem projektu je taj što nismo uzeli u obzir specifične okolnosti u kojima se nalaze DTZ-ovi. Vrlo je teško okupiti 30 i 40 ljudi na satovima licem u lice s različitim poslovima, s obiteljskim obavezama koje ne mogu izbjeći jer nemaju podršku koju možda ima druga populacija u zemlji.*

Partner\_6 je naglasio potrebu da se udovolji sudionicima koji se susreću s kašnjenjima u administrativnim postupcima kao što je dobivanje dozvola, i onima koji su zastrašeni dugoročnim obvezama. Kako bi se riješili ovi izazovi, metodologije podrške trebale bi prihvatiti fleksibilnost i razmotriti ponudu različitih načina rada kao što su online, licem u lice i hibridni formati.

Na primjer, Partnerov\_4 prijedlog sinkronih i asinkronih online tečajeva nudi praktično rješenje, omogućujući sudionicima da se uključe u svoje vrijeme i vlastitim tempom. Ova fleksibilnost je od presudne važnosti s obzirom na često nepredvidive i zahtjevne živote mnogih poduzetnika imigranata.

Uspostava povjerenja identificirana je kao temeljni aspekt učinkovitih metodologija obrazovanja odraslih. Partner\_4 je naglasio važnu ulogu poticanja povjerenja sa sudionicima, primjećujući da to značajno povećava njihov angažman i potiče njihovu sklonost da ustraju kroz različite faze programa. Pokazalo se da povjerenje povećava predanost i stvara temelje za smislenu suradnju i međusobno razumijevanje.

Opažanje Partner\_1 da se u vezi s usklađivanjem ciljeva projekta s osobnim životom sudionika naglašava potreba za holističkim pristupom. Kada se programi bave individualnim potrebama i okolnostima sudionika, oni su u boljem položaju za postizanje dojmljivih i trajnijih ishoda.

Važnost fleksibilnosti u obrazovnim programima također je naglašena teorijom obrazovanja odraslih koja naglašava praktičnu primjenu u stvarnom svijetu. Sudionici imaju najviše koristi kada svoje učenje mogu izravno primijeniti na svoje poduzetničke ambicije. Programi koji integriraju financijsku pismenost, poslovno planiranje i druge relevantne teme u opipljive aktivnosti olakšavaju povezivanje teorije i prakse. Partnerova\_2 razmišljanja o prilagodbi potrebama i mogućnostima sudionika služe jačanju važnosti fleksibilnosti u osmišljavanju i provedbi programa.

Nadalje, pri osmišljavanju programa treba uzeti u obzir duljinu i intenzitet tečajeva. Partner\_6 je napomenuo da dugoročne obveze mogu odvratiti od sudjelovanja, navodeći da *je stvarno teško posvetiti se nečemu što traje šest mjeseci, već to je broj koji ih stvarno zastrašuje*. Stoga je Partner\_6 sugerirao da bi kraći, fokusiraniji moduli mogli biti učinkovitiji. Pružanje modularnih putova učenja identificirano je kao strategija za ublažavanje percipiranog opterećenja uz istodobno osiguravanje sudionicima napredovanje u vlastitom tempu.

Teorija obrazovanja odraslih pruža vrijedni prikaz kroz koji se metodologije podrške poduzetništvu mogu prilagoditi potrebama imigrantskih i manjinskih poduzetnika. Poticanjem sigurnih i osnažujućih okruženja, prilagođavanjem različitim okolnostima sudionika, izgradnjom povjerenja i naglašavanjem fleksibilnosti i praktične primjene, programi mogu stvoriti smisljena i utjecajna iskustva učenja. Ova načela osiguravaju da sudionici ne samo stječu znanje i vještine potrebne za poduzetnički uspjeh, već i izgrađuju samopouzdanje i djelovanje za učinkovito snalaženje u društvima domaćina.

### **5.3. Dizajn sadržaja**

Bitno je uključiti učenike u osmišljavanje i provedbu programa podrške poduzetništvu, posebno kada je fokus na imigrantima i manjinskim poduzetnicima. Prilagodba takvih programa kako bi se uskladili s različitim zahtjevima, kompetencijama i težnjama sudionika ključna je za osiguravanje njihove relevantnosti, učinkovitosti i osnaživanja uključenih pojedinaca. Uvidi prikupljeni od sudionika i praktičara naglašavaju važnost uključenosti učenika u poticanje angažmana, njegovanje samopouzdanja i rješavanje različitih potreba.

Rješavanje praktičnih potreba i njegovanje poduzetničkih vještina važan je za poduzetnike imigrante jer je temeljno razumijevanje financijskih rizika, štednje, ulaganja i drugih financijskih instrumenata ključno za njihovo poduzetničko putovanje. Sudionik\_4 je naglasio važnost stjecanja praktičnih vještina kao što su izračun i plaćanje poreza, upravljanje proračunima i snalaženje u financijskim uslugama. Programi koji aktivno uključuju učenike u utvrđivanje nedostataka u poduzetničkom znanju i zajedničko stvaranje kurikula mogu osigurati primjenjivost sadržaja i smislenost njihovih ambicija.

Uključivanje iskustvenih aktivnosti kao što su posjeti financijskim institucijama ili interaktivne sesije o internetskom bankarstvu, kako je naveo Partner\_6, služi za učinkovito premošćivanje jaza između teorijskog znanja i njegove primjene u stvarnom svijetu. Pokazalo se da takvi pristupi učenicima omogućuju osnovne vještine i pomažu u uklanjanju psiholoških i institucionalnih prepreka, potičući veće samopouzdanje i neovisnost.

Poticanje povjerenja i pružanje prilagođene potpore ključne su sastavnice učinkovite potpore poduzetništvu. Konzultant\_1 je primijetio da je brojnim sudionicima potrebna prisutnost mentora

jer samopouzdanja nije bilo na početku procesa. Stoga im je trebao netko reći: U redu, ti to možeš. U tom kontekstu, državljanima trećih zemalja bilo je potrebno poticanje i tehnička pomoć za njegovanje temeljnih kompetencija kao što su financijsko planiranje i komunikacijska strategija. Pokazalo se da uključivanje učenika u postavljanje vlastitih ciljeva i prekretnica potiče osjećaj vlasništva nad njihovim napretkom čime se gradi samopouzdanje.

Također je važno napomenuti da različiti učenici mogu zahtijevati različite razine strukture i fleksibilnosti. Konzultant\_1 je naglasio potrebu za raznolikim programskim putevima, razlikujući one koji služe pojedincima s poslovnim idejama u nastajanju i one koji žele usavršiti uspostavljene koncepte. Programi koji aktivno traže doprinos sudionika u određivanju razine potrebne strukture i potpore vjerojatnije će učinkovito zadovoljiti različite potrebe.

Također je naglašena važnost prilagodbe potrebama specifičnim za kontekst, pri čemu Konzultant\_1 ističe jedinstvene izazove s kojima se suočavaju imigranti i manjinski poduzetnici na temelju njihovog kulturnog, ekonomskog i društvenog konteksta. Partner\_1 je naglasio važnost prilagodbe programskih aktivnosti specifičnim potrebama ciljnih skupina u različitim zemljama. Uključivanje učenika i lokalnih dionika u izradu programa pomaže osigurati da se inicijative bave stvarnim okolnostima u njihovim kontekstima, a ne nametanjem jedinstvenog pristupa.

Ključna je i potreba za uključivanjem uključenosti učenika u utvrđivanje ravnoteže između fleksibilnosti i strukture unutar programa. Konzultant\_1-ova preporuka za ponudu strukturiranih putova vođenih rokovima i fleksibilnih, modularnih opcija naglašava različite potrebe učenika. Programi bi stoga trebali uključiti sudionike u rasprave o njihovoj dostupnosti, obvezama i preferencijama kako bi se osmislili rasporedi koji odgovaraju njihovim okolnostima, kao što su obiteljske obveze i radne obveze (Partner\_4).

U određenim slučajevima programi povezani sa socijalnim naknadama mogu izazvati osjećaj obveze među sudionicima, čime se ograničava njihova kreativna i poduzetnička sposobnost. Partnerova\_4 zapažanja o takvim programima u Grčkoj naglašavaju potrebu za premještanjem fokusa s obveznog sudjelovanja na dobrovoljni angažman vođen interesima. Uključivanje učenika u oblikovanje programa i sadržaja ovih programa može potaknuti osjećaj djelovanja i entuzijazma, povećavajući sudjelovanje i ishode. Partner\_4 je izjavio da *su u Grčkoj usluge i mogućnosti učenja za državljane trećih zemalja prvenstveno usmjerene na društvenu i ekonomsku integraciju sa*

*snažnim naglaskom na učenje grčkog jezika i opće usavršavanje. Iako su ovi programi usmjereni na poboljšanje zapošljivosti i integracije državljana trećih zemalja, mnogi su povezani s pružanjem pogodnosti zbog čega se sudjelovanje često čini obveznim i ograničava kreativne aspekte učenja.*

Zaključno, očito je da uključivanje učenika u programe podrške poduzetništvu nije samo najbolja praksa, već nužnost za stvaranje smislenih i učinkovitih inicijativa. Rješavanje praktičnih potreba, poticanje povjerenja, prilagodba različitim kontekstima i uravnoteženje fleksibilnosti sa strukturom ključni su elementi putem kojih programi mogu osnažiti imigrante i manjinske poduzetnike kako bi postigli svoje ciljeve. Uključivanje učenika ključno je u osiguravanju responzivnih programa, relevantnih i sposobnih trajno utjecati na poduzetnička putovanja svojih sudionika.

## 6. Suradnja s drugim organizacijama za podršku

### 6.1. Organizacije za potporu (OPP, MFI, škole stranih jezika, socijalna integracija)

Suradnja s različitim akterima unutar ekosustava poduzetničke podrške jedan je od stupova društvene i ekonomske integracije manjinskih i imigrantskih poduzetnika. Taj ekosustav obuhvaća mikrofinancijske institucije, sveučilišta, gospodarske i obrtničke komore, organizacije za potporu poduzetništvu, škole jezika, urede za kulturu i integraciju te udruge migranata. Uvidi i iskustva koja dijele praktičari naglašavaju ključnu ulogu partnerstava u iskorištavanju stručnosti, rješavanju nedostataka i stvaranju kohezivne mreže podrške za ove poduzetnike.

Iskorištavanje stručnosti i resursa temeljni je aspekt toga. Partnerstvo s organizacijama koje posjeduju specijalizirano znanje i dugogodišnje iskustvo u određenim područjima kamen je temeljac učinkovite podrške. Partner\_1 je naglasio važnost oslanjanja na dobro etablirane organizacije koje će služiti kao predavači ili mentori u programima ubrzanja poslovanja. Ove organizacije, sa svojim bogatim iskustvom u poduzetništvu, nude neprocjenjive uvide i praktične smjernice koje novim ili manjim inicijativama mogu nedostajati.

Konzultant\_1 je naglasio da je važno usredotočiti se na prioriteta područja organizacije, podijeliti napore na druge vrste podrške koje se nude kao *da su druge organizacije bolje opremljene za to*, poput tumačenja u zajednici. Suradnjom s tim specijaliziranim subjektima programi mogu osigurati sudionicima dobivanje visokokvalitetne, ciljane obuke.

Mnogi praktičari također su istaknuli potrebu za suradnjom u rješavanju sistemskih nedostataka koji ometaju integraciju poduzetnika imigranata. Partner\_1 je primijetio nedostatak odgovarajućih tečajeva bugarskog jezika koje pružaju vlasti, a nevladine organizacije (NVO) intervenirale su kako bi popunile tu prazninu. Također je naglašena potreba za poznavanjem jezika za snalaženje u financijskim uslugama, osnivanje poduzeća i integraciju u lokalno gospodarstvo. Partnerstvo sa školama jezika i udrugama migranata može olakšati pružanje sveobuhvatne jezične obuke koja je prilagođena poduzetničkim potrebama.

U Palermu, Partner\_6 opisao je kako organizacije trećeg sektora rješavaju nedostatke u uslugama koje su ostavili vladini programi, pružajući osnovne usluge migrantima. *Uvijek pokušavamo surađivati i stvarati putove učenja koji se međusobno nadopunjuju*, što omogućuje

inicijativama za podršku poduzetništvu stvoriti komplementarne puteve učenja i osiguravanja ne zanemarivanja kritičnih potreba.

Važnost učinkovitog usmjeravanja u inicijativama podrške poduzetništvu naglašava i Partner\_4 koji ističe prednosti suradnje s organizacijama koje već rade s migrantskim zajednicama te tvrdi da *smo tijekom provedbe projekta shvatili da ne možemo biti toliko učinkoviti ako ne surađujemo s organizacijama koje već rade s migrantima. Kada smo kontaktirali organizaciju koja radi s ovom specifičnom ciljnom skupinom, bilo nam je lakše uspostaviti veze s njima i pronaći konačnu ciljnu skupinu.*

Vrijednost organizacija koje vode migranti istaknuo je Partner\_1 koji je naglasio njihov značajan utjecaj u svojim zajednicama. Takva partnerstva omogućuju poduzetničkim programima identificirati sudionike koji mogu imati najviše koristi od njihovih usluga i izgraditi povjerenje unutar zajednice.

Pitanje održivosti stalni je izazov za nevladine i neprofitne organizacije. Partner\_6 je napomenuo kako nedostatak osnovnog financiranja ograničava njihovu sposobnost ponude dosljednih tečajeva. Integracija i umrežavanje s drugim organizacijama omogućuje udruživanje resursa i dijeljenje materijala, čime se smanjuje suvišnost. Širenje materijala za tečajeve i najboljih praksi, kako je Partner\_6 opisao, osigurava da znanje i alati razvijeni kroz projekte imaju trajan učinak nakon životnog ciklusa određenih inicijativa.

Nadalje, poticanje suradnje među sektorima stvara holistički ekosustav u kojem se raznolike potrebe poduzetnika imigranata mogu rješavati na integrirani način. Na primjer, mikrofinancijske institucije mogu omogućiti pristup financiranju, dok gospodarske komore nude mogućnosti mentorstva i umrežavanja. Škole stranih jezika i uredi za kulturnu integraciju olakšavaju prevladavanje jezičnih i kulturnih barijera, a europske organizacije za normizaciju pružaju poduzetničko osposobljavanje prilagođeno specifičnim potrebama.

Partnerovi\_6 naponi suradnje s različitim organizacijama u Palermu služe za ilustraciju kako partnerstva mogu stvoriti integrirane puteve učenja koji se bave višestrukim izazovima s kojima se suočavaju poduzetnici imigranti. Suradnjom ti subjekti mogu osigurati da se njihove usluge



međusobno nadopunjuju, čime se izbjegava udvostručavanje napora i maksimizira njihov zajednički učinak.

Suradnja sa širokim rasponom aktera u ekosustavu poduzetničke podrške ključna je za poticanje društvene i ekonomske integracije poduzetnika imigranata i manjina. Iskorištavanjem stručnosti, rješavanjem nedostataka u uslugama, učinkovitim doseganjem ciljnih skupina, izgradnjom održivih mreža i poticanjem holističke podrške, ova partnerstva stvaraju snažno i inkluzivno okruženje koje omogućuje uspjeh poduzetnicima. Zajednički naponi mikrofinancijskih institucija, sveučilišta, gospodarskih komora, europskih organizacija za normizacije, škola jezika, kulturnih ureda i udruga migranata jamče ispunjavanje specifičnih zahtjeva poduzetnika imigranata, čime im se omogućuje napredovanje i značajni doprinos zajednicama domaćina.

## **6.2. Dijalog o politikama**

Politički dijalozi među akterima u ekosustavu poduzetničke podrške imperativ su za poticanje društvene i ekonomske integracije manjinskih i imigrantskih poduzetnika. Ti dijalozi mogu olakšati suradnju među mikrofinancijskim institucijama, sveučilištima, gospodarskim i obrtničkim komorama, organizacijama za potporu poduzetništvu, školama jezika, uredima za kulturu i integraciju te udrugama migranata u cilju usklađivanja strategija, rješavanja sustavnih nedostataka i uspostave održivih okvira za integraciju.

Važnost političkih dijaloga u tom pogledu ne može se precijeniti. Ti dijalozi služe kao platforma za suradnju više dionika, omogućujući različitim akterima razmjenu ideja, utvrđivanje zajedničkih izazova i zajednički razvoj rješenja. Partner\_1 je naglasio vrijednost revizija integracije i lokalnih laboratorija za integraciju koji okupljaju dionike radi evaluacije postojećih politika i predlaganja mjera za državljane trećih zemalja. Iako ti naponi ne moraju uvijek rezultirati sveobuhvatnim strategijama, oni stvaraju prilike za postupna poboljšanja i zajedničko razumijevanje.

Uspostava lokalnih i regionalnih mreža, posebno onih koje povezuju gradove u srednjoj i jugoistočnoj Europi, od ključne je važnosti za rješavanje regionalnih razlika u politikama financiranja i integracije. Kao što je Partner\_1 napomenuo, mnogim općinama u tim područjima nedostaju posebne strategije integracije, često se oslanjajući na rascjepkane sektorske politike. Pokazalo se da politički dijalozi pomažu u premošćivanju tih razlika olakšavanjem razmjene

najboljih praksi i zagovaranjem prilagođenih dodjela sredstava koja odražavaju regionalne potrebe.

Primjer općine Sofija naglašava važnost zagovaranja u političkim dijalozima. Suradnja između lokalnih organizacija i općinskog vijeća dovela je do uspješnog uključivanja prioriteta integracije u programe dodjele bespovratnih sredstava, omogućavajući organizacijama koje vode migranti pristup financiranju. Takvi dijalozi imaju dvostruku svrhu: pojačavaju glasove marginaliziranih zajednica i osiguravaju da su integracijske politike potkrijepljene konkretnom financijskom potporom. Partner\_1 je izjavio: *zahvaljujući suradnji između naše organizacije i općine uspjeli smo zagovarati općinsko vijeće da u dva svoja programa dodjele bespovratnih sredstava uključi prioritete povezane s integracijom. Također su omogućili organizacijama koje vode migranti da se prijave za financiranje.*

Poboljšanje međuresorne suradnje imperativ je za učinkovitu provedbu politika. Opažanja Partner\_1 o međuresornoj suradnji u Bugarskoj, koja obuhvaća ministarstva unutarnjih poslova, vanjskih poslova, zapošljavanja, zdravstva i obrazovanja, naglašava potencijal političkih dijaloga za poticanje sveobuhvatnog pristupa integraciji. Međutim, izazovi kao što su politička nestabilnost i nedovoljno financijskih sredstava često ometaju uspješnu provedbu tih strategija. Pokazalo se da politički dijalozi rješavaju takve prepreke poticanjem odgovornosti i zagovaranjem trajne financijske i političke predanosti.

U kontekstu izazovne političke klime, s obzirom na to da je imigracija sporno pitanje u mnogim europskim zemljama, postoji potreba za inkluzivnim politikama koje se mogu zagovarati. Partner\_3 je opisao kako je antiimigrantska retorika dominirala političkim diskursom u južnoj Europi čineći integraciju niskim prioritetom vlada. Slijedom toga, politički dijalozi preuzimaju ključnu ulogu u takvim kontekstima, funkcioniraju kao protuteža isključujućim narativima i promiču dugoročne koristi od uključivanja.

Organizacije poput Partnera\_3 preuzele su ulogu podrške izbjeglicama i imigrantima, rješavajući nedostatke u vladinim uslugama. Sudjelovanjem u političkim dijalozima te organizacije mogu zagovarati uključive mjere i osigurati da integracija ostane na dnevnom redu, čak i u politički izazovnim okruženjima.

Usklađivanje napora među sektorima olakšava se političkim dijalozima čime se osigurava da napori u područjima kao što su obrazovanje, zapošljavanje, financijska uključenost i kulturna integracija budu komplementarni, a ne suvišni. Na primjer, Partnerov\_1 rad na revizijama integracije otkrio je potrebu za većom usklađenošću između sektorskih politika, dok je Partner\_6 naglasio ulogu nevladinih organizacija u rješavanju nedostataka koje su ostavili vladini programi. Pokazalo se da poticanje komunikacije i suradnje putem političkih dijaloga olakšava stvaranje integriranih putova koji se bave višestrukim potrebama poduzetnika imigranata.

Zaključak iz ove analize je da su politički dijalozi vitalni mehanizam za poticanje suradnje i poticanje sustavnih promjena u ekosustavu poduzetničke podrške. Okupljanjem ključnih aktera, uključujući mikrofinancijske institucije, sveučilišta, gospodarske komore, europske organizacije za normizaciju i migrantske organizacije, ovi dijalozi promiču razvoj uključivih i učinkovitih politika čime olakšavaju socijalnu i ekonomsku integraciju manjinskih i imigrantskih poduzetnika. U kontekstu polariziranog političkog krajolika, takvi dijalozi preuzimaju ključnu ulogu u osiguravanju integracija kao središnjih briga i potrebnih resursa i prilika za provcat poduzetnika imigranata.

### **6.3. Socijalna integracija vs. ekonomska integracija**

Provedba namjenskih politika i programa socijalne i ekonomske integracije za manjinske i imigrantske poduzetnike važna je za poticanje održive integracije i osnaživanje pojedinaca za smisleni doprines svojim zajednicama domaćina. Nužno je da se te inicijative istovremeno bave i socijalnom i ekonomskom dimenzijom jer integracija u jednom području često jača uspjeh u drugom. Uvidi koje dijele partneri i praktičari naglašavaju potrebu za ciljanim, empatičnim i inovativnim pristupima kako bi se zadovoljile složene potrebe manjinskih i imigrantskih poduzetnika.

Očita je potreba za međuovisnošću između socijalne i ekonomske integracije. Mnogi postojeći instrumenti potpore djeluju pod pretpostavkom da će socijalna integracija prirodno slijediti ekonomsku integraciju. Međutim, ova perspektiva ne uzima u obzir višestruke izazove s kojima se suočavaju imigranti i manjine, gdje su društveni i ekonomski čimbenici zamršeno isprepleteni. Partner\_8 je naglasio važnost istodobnog rješavanja oba aspekta, napominjući da se socijalna integracija ne može u potpunosti postići bez osiguravanja ekonomske uključenosti i obrnuto.

Partner\_4 je istaknuo ulogu Grčke kao ključne ulazne točke za tražitelje azila i imigrante od 2015. te opisao hitnu potrebu za održivim rješenjima kojima se promiču socijalna uključenost i ekonomsko osnaživanje. Programi kao što je PLOUTOS pokazuju kako pružanje prilagođenih materijala i resursa može osnažiti državljane trećih zemalja oživjeti svoje poslovne ideje, čime doprinose lokalnom gospodarstvu i potiču osjećaj pripadnosti.

Osnaživanje manjinskih i imigrantskih poduzetnika kritičan je aspekt ove rasprave. Poduzetnički programi identificirani su kao vitalni put za manjinske i imigrantske poduzetnike kako bi postigli ekonomsku neovisnost i društvenu integraciju. Partner\_4 je opisao kako inicijative kao što je Ploutos pomažu državljanima trećih zemalja preći iz pasivnih primatelja pomoći u aktivne donatore svojim zajednicama domaćina. Predmetni programi nude potporu poduzetničkim pothvatima čime se olakšava ekonomska integracija sudionika i istodobno potiče dijeljenje njihovih jedinstvenih kulturnih i profesionalnih perspektiva. To zauzvrat služi obogaćivanju društvenog tkiva njihovih novih sredina.

Uspostava dostupnih službi za potporu kao što je Ured za informiranje i usluge za državljane trećih zemalja u Sofiji 2021., ključan je za izravni pristup informacijama i potpore migrantima i izbjeglicama. Partner\_1 je napomenuo da se takve inicijative bave neposrednim i dugoročnim potrebama i pridošlica i naseljenih pojedinaca, osiguravajući im učinkovito snalaženje u novom okruženju. Takvi uredi funkcioniraju kao ključne ulazne točke za pristup resursima koji se odnose na poduzetništvo, zakonska prava, obrazovanje i zdravstvenu zaštitu.

Priznaje se da povijesni i regionalni konteksti oblikuju politike integracije. Partner\_2 je osobno prikazao svoja izbjeglička iskustva tijekom Domovinskog rata naglašavajući značaj empatije i razumijevanja u razvoju sustava podrške. Ova povijesna perspektiva potiče suosjećanje i vjerodostojnost osiguravajući da su integracijski programi ukorijenjeni u istinskoj skrbi i proživljenom iskustvu. Partner\_2 je o tome rekao:

*Prije 30 godina napadnuta je i Hrvatska. Dolazim iz grada koji je izravno napala srpska vojska. Bilo je to poput onoga kroz što Ukrajina prolazi u ovom ratu. Osobno sam bila izbjeglica sa svojom obitelji gotovo godinu dana. Znamo kako je kad morate negdje otići, a vi ste DTZ. Mislimo da je naše suosjećanje, ono što dajemo izbjeglicama, ljudima koji su pridošlice, nešto iskreno, a na temelju našeg iskustva, nažalost, i možemo ih podijeliti i suosjećati s njima.*

Slično tome, Partner\_1 se osvrnuo na razvoj uloge Bugarske iz tranzitne zemlje u odredište za državljane trećih zemalja, potaknut komparativnim prednostima kao što su troškovi života i kvaliteta usluga podrške. Priznavanje te promjenjive dinamike ključno je za kreatore politika i stručnjake jer omogućuje prilagodbu strategija za bolju potporu integraciji i iskorištavanje novih prilika.

Inovativna i održiva rješenja ključna su za uspjeh integracijskih politika. Kao što je Partner\_4 istaknuo, rješavanje izazova s kojima se suočavaju državljani trećih zemalja zahtijeva provedbu kreativnih i prilagodljivih rješenja koja odgovaraju na rastuće potrebe. Razvoj programa koji su ambiciozni i realistični, kao što je Partner\_6 napomenuo, ključan je za osiguravanje dugoročne održivosti i učinkovitosti. Nadalje, integracija uvida lokalnih vlasti, nevladinih organizacija i organizacija u zajednici potiče suradnički pristup koji pojačava učinak.

Zaključno, namjenske politike i programi socijalne i ekonomske integracije ključni su za potporu manjinskim i imigrantskim poduzetnicima. Rješavanjem međusobno povezanih izazova društvene i ekonomske integracije, pružanjem dostupnih usluga podrške i iskorištavanjem povijesnih i regionalnih uvida, ove inicijative mogu stvoriti održive puteve integracije. Stoga je ključno naglasiti empatiju, inovacije i suradnju kao ključne čimbenike u uspostavi uključivog okruženja u kojem poduzetnici imigranti mogu napredovati i doprinijeti zajednicama domaćina.

#### **6.4. Poticanje suradnje među državljanima trećih zemalja i starosjedilaca**

Nužno je prepoznati važnost poticanja suradnje između manjinskih i imigrantskih poduzetnika i lokalnih poduzetnika kao ključne strategije za promicanje socijalne kohezije, uzajamnog razumijevanja i gospodarskog rasta. Uspostavljanje takvih partnerstava potiče mogućnosti za razmjenu znanja, dijeljenje resursa i razvoj inkluzivnih zajednica u kojima je raznolikost katalizator inovacija i uspjeha.

Razvoj snažnih mreža koje povezuju manjinske i imigrantske poduzetnike s lokalnim kolegama identificiran je kao ključni element u poticanju suradnje. Partner\_1 je naglasio ulogu poduzetnika imigranata i pojedinaca koji surađuju s lokalnim nevladinim organizacijama u uspostavljanju tih mreža. Ove veze pružaju poduzetnicima imigrantima pristup uslugama usmenog prevođenja, mentorstvu i smjernicama, pomažući im da se učinkovitije snalaze u lokalnom poslovnom

okruženju. Uključivanje lokalnih poduzetnika u te mreže također olakšava kulturnu razmjenu i razumijevanje, što je ključno za rušenje prepreka i stereotipa.

Pokazalo se da prepoznavanje i slavljenje zajedničkih nastojanja ima daljnji učinak jačanja na te mreže. Godišnja ceremonija dodjele nagrada za društveno odgovorne poslodavce koji zapošljavaju migrante i izbjeglice, kako navodi Partner\_1, služi kao izvrstan primjer kako javno priznanje može potaknuti više tvrtki na sudjelovanje u inicijativama za integraciju. Pokazalo se da takvo priznanje potiče uključivost i podiže svijest o vrijednim doprinosima poduzetnika imigranata lokalnom gospodarstvu.

Suradnja Partnera\_1 s općinom dovela je do integracije integracijskih prioriteta u programe dodjele bespovratnih sredstava. Zagovaranjem pristupa financiranju organizacija koje vode migranti, takve politike osnažuju manjinske poduzetnike za osnivanje i razvijanje svojih poslovanja, izjednačavanje uvjeta i poticanja osjećaja pripadnosti.

Nadalje, potpora utemeljena na politikama osigurava kako bi suradničke inicijative dobile resurse koji su im potrebni za napredak. Općinske i regionalne vlasti mogu imati ključnu ulogu u olakšavanju partnerstava stvaranjem platformi za dijalog, osiguravanjem sredstava za zajednička ulaganja i promicanjem uključivih poslovnih praksi koje potiču suradnju među različitim poduzetnicima.

Uzajamne koristi od suradnje između manjinskih i domaćih poduzetnika su višestruke. Za manjinske poduzetnike i imigrante, suradnja sa starosjediocima nudi prilike za učenje o dinamici lokalnog tržišta, poslovnoj praksi i regulatornim zahtjevima. Ove suradnje pomažu u premošćivanju praznina u znanju i jačanju kapaciteta poduzetnika imigranata kako bi uspjeli u svojim zemljama domaćina.

S druge strane, za poduzetnike zemlje domaćina suradnja s manjinskim i imigrantskim poduzetnicima može pružiti nove perspektive, inovativne koncepte i pristup različitim tržištima. Integracija jedinstvenih uvida i vještina manjinskih poduzetnika u izvorne poslovne modele može proširiti njihov doseg, omogućujući im da razviju proizvode i usluge koji služe multikulturalnoj publici.

Poticanje suradnje između manjinskih i imigrantskih poduzetnika i domaćih poduzetnika moćan je alat za poticanje integracije i ekonomske uključenosti. Uspostavljanjem mreža, zagovaranjem politika podrške i prepoznavanjem zajedničkih napora, dionici mogu poticati okruženja u kojima se raznolikost slavi i koristi za obostranu korist. Ta partnerstva doprinose jačanju ekosustava poduzetništva i stvaranju uključivih i kohezivnih zajednica.

## 7. Preporuke o politikama

Sljedeće preporuke o politikama predlažu se u svrhu integracije državljana trećih zemalja putem socijalnih i gospodarskih inicijativa.

### Uvod i okvir

Kako bi se olakšala održiva integracija državljana trećih zemalja diljem Europe, ključan je višedimenzionalni pristup usmjeren na dionike. Ova preporuka o politici sintetizira uvide proizašle iz izvješća i nudi strateške smjernice koje se bave složenim međudjelovanjem društvenih i ekonomskih čimbenika koji utječu na integraciju. Preporuke se temelje na najboljim praksama i iskustvima iz različitih nacionalnih konteksta, a osmišljene su kako bi se kreatorima politika, stručnjacima i dionicima omogućilo osmišljavanje uključivih i učinkovitih strategija integracije.

### Jačanje socijalne i ekonomske integracije obrazovanjem i osposobljavanjem

Utvrđeno je da sveučilišta igraju vitalnu ulogu u integraciji državljana trećih zemalja nudeći podršku prije dolaska kao što su online paketi resursa koji pružaju praktične informacije o kulturnim normama, stanovanju, zdravstvenoj skrbi i akademskim očekivanjima. Mogu olakšati i pristup besplatnim ili subvencioniranim internetskim tečajevima jezika koji su prilagođeni potrebama državljana trećih zemalja. Nakon njihovog dolaska, integracija DTZ-ova u sveučilišno okruženje dodatno je olakšana provedbom programa premošćivanja s fokusom na usvajanje jezika, akademske vještine i predmetnog znanja. Osim toga, programi stipendiranja osmišljeni su za rješavanje financijskih prepreka za pojedince u nepovoljnom položaju.

Integracija intenzivnih radionica jezične i kulturne orijentacije, osmišljenih u suradnji s lokalnim zajednicama, može dodatno promicati razumijevanje i prilagodbu. Mogućnosti uzajamnog učenja, kao što su programi kulturne razmjene pod vodstvom studenata i mentorske inicijative, pružaju dodatne puteve za integraciju. Osim toga, sveučilišta mogu podržati razvoj karijere partnerstvom s lokalnim tvrtkama za stvaranje stažiranja i pružanjem usluga karijere za poboljšanje zapošljivosti. Poduzetnički inkubatori i natječaji za poslovne planove identificirani su kao mehanizmi koji mogu potaknuti poduzetničke težnje među državljanima trećih zemalja.

Sveučilišta imaju jedinstvenu ulogu u zagovaranju politika i istraživanju promicanjem studija migracija i integracije, širenjem nalaza za oblikovanje politika utemeljenih na dokazima i



ugošćivanjem foruma koji povezuju akademsku zajednicu, kreatore politika i organizacije u zajednici.

### **Jačanje uloge organizacija za podršku poduzetništvu**

Organizacije za podršku poduzetništvu imaju kapacitet poboljšati integraciju državljana trećih zemalja nudeći kulturno osjetljive radionice o poslovnom planiranju, financijskoj pismenosti i usklađenosti sa zakonima. Trebale bi razviti sektorske programe osposobljavanja koji su usklađeni s lokalnim gospodarskim zahtjevima, kao što su turizam i poljoprivreda. Rješavanje financijske uključenosti zahtijeva olakšavanje pristupa mikrofinanciranju, početnom financiranju i mogućnostima ulaganja od strane europskih organizacija za normizacije, istodobno zagovarajući uključive financijske politike kako bi se smanjile prepreke s kojima se susreću poduzetnici iz trećih zemalja.

Uspostava mentorskih programa, koji olakšavaju veze između poduzetnika iz trećih zemalja i iskusnih poslovnih lidera, može pružiti neprocjenjive smjernice. U međuvremenu, događaji umrežavanja mogu potaknuti partnerstva između državljana trećih zemalja i lokalnih poduzetnika. Nadalje, organizacije za podršku poduzetnicima se mogu zalagati za pojednostavljene procese registracije poduzeća i inkluzivne prakse zapošljavanja kako bi se potaknulo poticajno poslovno okruženje. Pokazalo se da poticanje suradnje u multikulturalnim timovima potiče inovacije i vidljivost što se može dodatno pojačati javnim kampanjama koje ističu uspjehe poduzetnika iz trećih zemalja.

### **Proširenje uloge pružatelja strukovnog osposobljavanja**

Pružatelji strukovnog osposobljavanja imaju ključnu ulogu u opremanju državljana trećih zemalja vještinama specifičnim za posao koje su prilagođene sektorima visoke potražnje kao što su zdravstvo, IT i građevinarstvo. Pružatelji strukovnog osposobljavanja mogu integrirati učenje jezika u strukovne tečajeve kako bi poboljšali komunikaciju na radnom mjestu i razumijevanje terminologije povezane s poslom. Nadalje, partnerstva s poduzećima za ponudu naukovanja i zapošljavanja osiguravaju da državljani trećih zemalja steknu praktično iskustvo i izgrade profesionalne mreže.

Daljnji ključni element strukovnog osposobljavanja trebao bi biti pružanje državljanima trećih zemalja razumijevanje normi na radnom mjestu, prava zaposlenika i lokalnih zakona o radu.

Nadalje, pokazalo se da inkluzivne učionice i događaji u zajednici potiču socijalnu integraciju i međusobno razumijevanje (Smith, 2020.). Kontinuirano praćenje i evaluacija tih programa na temelju povratnih informacija sudionika i poslodavaca pomaže u poboljšanju njihove učinkovitosti i osiguravanju usklađenosti s potrebama tržišta rada.

### **Mobilizacija javnih institucija za integraciju**

Javne institucije trebale bi uspostaviti međuagencijske koordinacijske platforme kako bi uskladile napore u obrazovanju, zapošljavanju i socijalnim uslugama. Trebali bi osigurati sredstva za suradničke projekte koji integriraju akademsku, strukovnu i poduzetničku potporu državljanima trećih zemalja. Nadalje, napori zagovaranja trebali bi biti usmjereni na pojednostavljenje regulatornih procesa i promicanje pravednog pristupa resursima u sektorima obrazovanja, zdravstvene skrbi i zapošljavanja.

Kampanje podizanja svijesti javnosti ključne su za isticanje pozitivnih doprinosa državljana trećih zemalja lokalnim gospodarstvima i poticanje sudjelovanja zajednice u programima integracije. Okviri odgovornosti i redovita izvješća o napretku osiguravaju transparentnost i kontinuirano poboljšanje integracijskih inicijativa.

### **Rješavanje izazova manjinskog poduzetništva**

Kako bi se riješile jezične barijere, postoji potreba za specijaliziranim tečajevima koji se fokusiraju na poslovnu, financijsku i tržišnu terminologiju, zajedno s kontinuiranom jezičnom podrškom kako bi se prilagodili različitim razinama znanja. Potrebno je osigurati obuku o financijskim sustavima, poreznim propisima i postupcima registracije poduzeća kako bi se poduzetnicima iz trećih zemalja pomoglo u snalaženju u lokalnim poslovnim ekosustavima. Kultiviranje društvenog kapitala još je jedan kritični aspekt, s mentorskim programima i događajima kulturne razmjene koji potiču veze i ruše barijere.

Trebalo bi poticati suradnju između državljana trećih zemalja i lokalnih poduzeća jer ta partnerstva pružaju prilike za međukulturne inovacije. Pokazalo se da proslava uspješnih suradničkih inicijativa kroz javno priznanje dodatno jača te mreže i promiče inkluzivnost.

### **Unaprjeđenje formata učenja i isporuke**

Fleksibilni i uključivi oblici učenja kao što je kombiniranje individualnog mentorstva s grupnim radionicama, mogu stvoriti holističko iskustvo učenja. Kombinirani pristupi učenju koji uključuju osobne i online komponente, zadovoljavaju različite rasporede i osiguravaju pristupačnost. Uključivanje sadržaja specifičnog za kontekst, koji zadovoljava lokalne ekonomske zahtjeve i potrebe sudionika, služi za povećanje angažmana i relevantnosti.

Promicanje samousmjerenog učenja potiče autonomiju i kritičko razmišljanje, omogućujući državljanima trećih zemalja samostalno postavljati ciljeve i istraživati rješenja. Preporučuje se da programi podrške pružaju resurse i alate koji olakšavaju kontinuirano učenje i razvoj vještina.

### **Suradnja među dionicima**

Ključno je poticati suradnju među dionicima, uključujući mikrofinancijske institucije, europske organizacije za normizaciju, sveučilišta i nevladine organizacije kako bi se riješili višestruki izazovi s kojima se suočavaju državljani trećih zemalja. Politički dijalozi ključni su za usklađivanje strategija, rješavanje sistemskih prepreka i zagovaranje uključivog financiranja i politika.

Nužno je prepoznati važnost holističkih inicijativa koje se istovremeno bave socijalnom i ekonomskom integracijom, osiguravajući pravedan pristup resursima i potičući uzajamnu korist. Državljanima trećih zemalja stječu znanja i vještine potrebne za napredak, dok njihovi doprinosi obogaćuju zajednice domaćine.

Zaključak iz ove analize je taj da je integracija državljana trećih zemalja višestruki izazov koji zahtijeva suradnički i prilagodljivi pristup. Dodjelom resursa za područja obrazovanja, strukovnog osposobljavanja, potpore poduzetništvu i uspostave javno-privatnih partnerstava, kreatori politika mogu olakšati puteve za društveni i gospodarski napredak državljana trećih zemalja. Ove preporuke o politikama pružaju čvrst okvir za poticanje uključivih, otpornih i prosperitetnih zajednica diljem Europe.