



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
Сектор за уговарање и финансирање програма
из средстава Европске уније
МИНИСТАРСТВО ЗА РАД, ЗАПОШЉАВАЊЕ,
БОРБУКА И СОЦИЈАЛНА ПИТАЊА
МИНИСТАРСТВО ОМЛАДИНЕ И СПОРТА

Овај пројекат финансира
Европска унија



#ЕУ
ЗА ТЕБЕ

ПОДРШКА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ АКТИВНОМ УКЉУЧИВАЊУ МЛАДИХ

СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА ЗА
РАЗВОЈ ПОТЕНЦИЈАЛА МЛАДИХ

Ова публикација објављена је уз финансијску помоћ Европске уније.
За садржину ове публикације искључиво су одговорни аутори,
Удружење „Limitless“ и Форум младих са инвалидитетом Србије и
та садржина нипошто не изражава званичне ставове Европске уније.

СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

2

Напредни курс

Милош М. Драгосавац
Александра Н. Бракус
Јелена М. Лукић
Нина В. Максимовић Секулић
Младен Р. Перић

Београд, 2019.

Удружење „Limitless“
Светозара Ћоровића 16/32, Београд
Тел: +381 61 1817174
e-mail: limitless.beograd@gmail.com | www.limitless.org.rs
europa.rs | cfcu.gov.rs | minrzs.gov.rs | mos.gov.rs | ukjucivarjemladih.rs

Милош М. Драгосавац
Александра Н. Бракус
Јелена М. Лукић
Нина В. Максимовић Секулић
Младен Р. Перић

Социјално предузетништво 2

Напредни курс

Београд, 2019.

Аутори

Милош М. Драгосавац
Александра Н. Бракус
Јелена М. Лукић
Нина В. Максимовић Секулић
Младен Р. Перић

Социјално предузетништво 2

Напредни курс

Издавач

Удружење „Limitless“ Београд

Уредник

Јован Јовановић

Лектор

Марија Мијаиловић

Рецензенти

*Драган Вучинић
Горан Ђоковић*

Штампа

Stonicom DOO, Београд

Тираж

500 примерака

CIP 005.961:005.914.3]:364-3(035)

ISBN 978-86-900483-4-2

COBISS.SR-ID 281160460

“Ова публикација је направљена уз финансијску помоћ Европске уније. Садржај ове публикације искључиво је одговорност Удружења “Limitless” и Форума младих са инвалидитетом Србије и не представља званичне ставове Европске уније”

Реч рецензента

Приручник који се налази пред вама пружа целовиту слику о начину на који функционише социјално предузеће. Аутори су у својим текстовима указали на све оне битне елементе и аспекте управљања социјалног предузећа, почев од развоја и одрживости пословних идеја па све до концепта одрживости читавог бизниса. Свих осам целина у приручнику представљају језгровит приступ вођења социјалног предузећа на путу ка дугорочном успеху. Приручник може да буде од велике користи свима који планирају да уклопе у воде социјалног предузетништва, а посебно онима који су већ покренули социјално предузеће и желе да њиме управљају на што бољи начин. Поред тога, приручник је, захваљујући свом садржају, посебно значајан за све оне који имају улогу да мотивишу младе људе да се упусте у процес оснивања и вођења социјалног предузећа.

Проф. др Драган Вучинић

У овом приручнику се налазе све оне теме које су од пресудне важности за успешно вођење било ког социјалног предузећа. Аутори су теме приказали на систематичан, јасан и логичан начин, што читаоцу омогућава да лако примени у пракси све концепте који су кроз осам наслова обрађени у приручнику. Коришћење примера из савремене литературе из области социјалног предузетништва, како домаћих, тако и иностраних аутора чине овај приручник веома занимљивим за читаоце, али и вишеструко корисним у процесу вођења социјалног предузећа.

Проф. др Горан Ђоковић

ПРЕДГОВОР

Пред вама се налази приручник у којем су описани кључни аспекти функционисања социјалног предузећа. Кроз осам наслова су обрађене кључне теме које се односе на успешно управљање социјалним предузећем.

У првом наслову „Предлози, развој и одрживост пословних идеја“ указано је на значај добре пословне идеје, на њен развој и на сам аспект одрживости пословних идеја. Аспект одрживости пословних идеја је од посебне важности код социјалних предузећа, јер се њиховим функционисањем стварају услови за стабилније, просперитетније и праведније друштво.

У другом наслову „Тендерске процедуре“ је обрађен целокупан процес аплицирања на расписани тендер. Указано је на отворени поступак јавне набавке, обавезне елементе конкурсне документације у отвореном поступку, као и у рестриктивном и квалификационом поступку. Посебан акценат је стављен на садржај понуде, услове који су битни за учешће у поступку јавне понуде и процес доказивања испуњености услова. Такође, приказани су и ПРАГ тендери који су од посебне важности за социјална предузећа.

У наслову “Кредитне процедуре” обрађени су различити извори финансирања социјалних предузећа, улога банака у процесу кредитирања социјалних предузећа, начини кредитирања и врсте кредита. Детаљно је представљена процедура добијања кредита уз приказ примера добре праксе.

Наслов “Управљање ризиком” приказује различите приступе управљања ризицима у социјалном предузетништву из перспективе стратешких и оперативних ризика. Детаљно је представљен процес мерења и реаговања на различите ризике, као и процес управљања ризицима.

Наслов “Тимови и тимски рад” указује на значај формирања тимова и тимског рада у социјалним предузећима. Поред прегледа различитих врста тимова, приказан је процес формирања тима, одабир чланова, расподела тимских улога и начин решавања конфликтних ситуација.

Наслов “Пројектни менаџмент” је посвећен кључним аспектима пројеката у области социјалног предузетништва, почев од њихове дефиниције, кључних карактеристика и специфичности. Посебан акценат је стављен на улогу и значај финансирања социјалних предузећа преко пројеката.

У наслову “Бизнис план” је дат преглед кључних елемената бизнис плана са посебним освртом на карактеристике успешног бизнис плана социјалног предузећа. Као пример, дат је бизнис план за пчеларство који спада у вид еколошког бизниса.

Последњи наслов у приручнику је посвећен “Одрживости” социјалног предузећа и његове делатности. Фокус овог наслова је на механизмима којима се постиже одрживост пословања социјалног предузећа и друштвено-одговорно пословање.

САДРЖАЈ

1. ПРЕДЛОЗИ, РАЗВОЈ И ОДРЖИВОСТ ПОСЛОВНИХ ИДЕЈА	1
1.1. Еколошко и одрживо предузетништво.....	4
1.2. Концепт бизниса “у бази пирамиде”	8
1.3. Пружање услуга које примарно користе угрожене групе	12
1.4. Учешће на специјализованим тендерима за јавне набавке државних институција.....	15
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ	20
2. ТЕНДЕРСКЕ ПРОЦЕДУРЕ	23
2.1. Појам тендера- јавног позива.....	23
2.2. Појам јавне набавке	26
2.3. ПРАГ тендери	35
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ.....	46
3. КРЕДИТНЕ ПРОЦЕДУРЕ	47
3.1. Извори финансирања социјалних предузећа	47
3.2. Улога банака у кредитирању социјалних предузећа.....	48
3.3. Дефиниција дуга.....	50
3.4. Врсте (облици) кредитирања	51
3.5. Алати (микро) финансирања	52
3.6. Процедура добијања кредита	53
3.7. Врсте кредита	54
3.8. Препорка добре праксе.....	57
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ.....	58
4. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ	59
4.1. Дефинисање ризика	59
4.2. Стратегија управљања ризицима у социјалном предузетништву	60
4.3. Предности имплементације управљања ризицима	61
4.4. Стратешки и оперативни ризици	62
4.5. Систем и модели управљања ризицима у социјалном предузетништву	64
4.6. Мерење ризика	64
4.7. Реаговање на ризике - поступци за смањење ризика.....	65
4.8. Унапређење управљања ризицима.....	68
4.9. Комуникација и управљање ризицима	68
4.10. Индикатори успешности	69
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ.....	70
5. ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД.....	71
5.1. Дефиниција и значај тимског рада.....	71
5.2. Врсте тимова	72
5.3. Процес формирања тима	75
5.4. Решавање конфликта у тимовима.....	78
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ.....	83

6. ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ	84
6.1. Постављање јасних пројектних циљева	87
6.2. Пројектна документација	87
6.3. Предлог пројекта	87
6.4. Логичка матрица пројекта	88
6.5. Значај финансирања преко пројекта	92
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ	96
7. БИЗНИС ПЛАН	97
7.1. Дефинисање бизнис плана	98
7.2. Сегменти бизнис плана	102
7.3. Карактеристике успешног бизнис плана	102
7.4. Бизнис план за пчеларство	104
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ	110
8. ОДРЖИВОСТ	111
8.1. Основни концепти, значај одрживости	111
8.2. Механизми којима се постиже одрживост пословања	115
8.3. Принципи и индикатори одрживости	116
8.4. Друштвено одговорно пословање (ДОП)	119
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ	122

1. ПРЕДЛОЗИ, РАЗВОЈ И ОДРЖИВОСТ ПОСЛОВНИХ ИДЕЈА

аутор: проф. др Младен Р. Перић

Имате предузетнички дух и желите да донесете неке позитивне промене у својој средини? Једини је проблем то што не можете смислити начин да та два – на први поглед супротстављена - квалитета сублимирате у једну иницијативу. Звучи као да сте социјални предузетник, али су вам потребне неке нове идеје.

Да бисте остварили друштвену трансформацију као социјални предузетник, можете одлучити да испоручите робу по нижим ценама депривилегованим потрошачима, док други социјални предузетници могу ангажовати и запослити тешко запошљиве особе како би помогли и унапредили заједницу у којој живе. Да би постигли мисију, неки могу започети профитни или непрофитни бизнис, а након тога га изградити у хибридни социјални бизнис, док други могу од почетка применити тај модел.

Дакле, социјална предузећа се сматрају хибридним организацијама које наглашавају стварање и друштвене и финансијске вредности. Стварање обе врсте вредности (друштвене и профитне) разликује их од осталих облика организација које постоје да створе или једну, или другу.

Нема сумње да је постојећи институционални аранжман у којем функционише социјални сектор допринео у решавању главних социјалних проблема и унапређењу људског живота, али интензитет и сложеност социјалних проблема у неким аспектима превазилазе његове моћи. Решавање ових проблема није само питање мобилизације ресурса; то подразумева развој нових модела и начина за постизање одрживог утицаја племенитих друштвених мисија. Таква реалност чини социјално предузетништво приступом који може имати бољи утицај у окружењу са ограниченим ресурсима (Wei-Skillern *et al.* 2007). Важно је рећи да је један од главних узрока који намеће развој социјалног предузетништва императив глобалног смањења ресурса потребних за изградњу инклузивних друштава (Krishna i Kummitha, 2017:3).

Због тога се све више инсистира на развоју социјалног предузетништва и тзв. моралног тржишта (*moral marketplace*) (Singh, 2018). Морално тржиште и морална економија је економија која се заснива на доброти, правичности и праведности, за разлику од онога што можемо назвати *економицистички приступ*, који је доминантан у главној струји економске мисли под називом *неокласична економија*. Они на споменуте хуманистичке вредности гледају као на непотребни вишак - тиме се свесно или несвесно сврставајући на страну капитала, а онда из тога неминовно

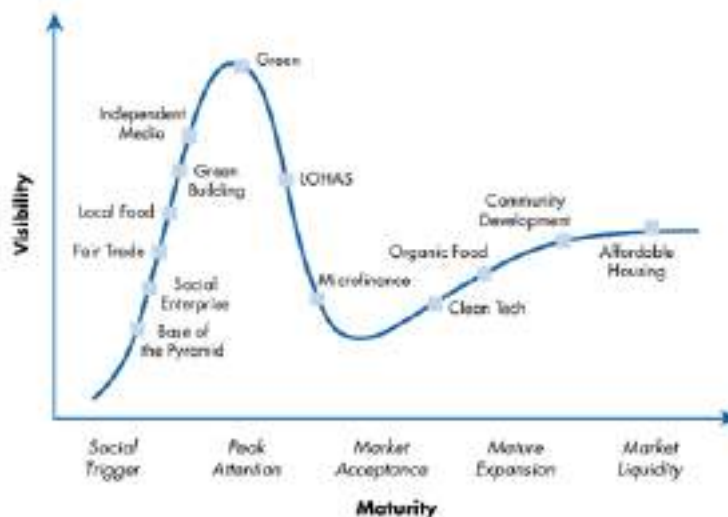
проистиче оплодња капитала, односно профит као једина вредност економије и тржишта. Такав приступ је угрозио екосистем, а друштва је учинио нестабилнима.

Економска нестабилност као резултат профитног императива и економског раста не задира само у економску сферу - где производи кризе услед обарања најамнина и погоршавања услова рада, што у крајњој инстанци значи и смањење платежно способне тражње; потрошњу необновљивих ресурса и превелики интензитет потрошње обновљивих (тако да не могу да се обнове); друштвене проблеме услед стреса који прати висок радни интензитет и неизвесност радног места; итд. - него имају очигледне негативне последице и у домену легитимације глобалног капиталистичког економског поретка и нарушавања његовог друштвеног уговора. То доводи до институционалне ерозије и последичног умањења и блокаде акумулације капитала, јер је поверење основни покретач пословања и основна претпоставка економског и друштвеног развоја.

Због тога концепте социјалног предузетништва и моралне економије треба посматрати као “спасиоце” глобалног економског система и претпоставке за стварање стабилнијег, просперитетнијег и праведнијег друштва.

Наредни дијаграм користи тзв. *Gartner Hype Cycle*²⁸ како би приказао променљиве перцепције на приступе социјалног предузетништва:

Дијаграм 1. Крива пажње: тржиште добра



Извор: Impact Assets Issue Brief no. 2, Risk, Return and Impact: Understanding Diversification and Performance Within an Impact Investing Portfolio, u: Kickul, J. i Lyons,

S. T. (2012), *Understanding Social Entrepreneurship The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, New York: Routledge Taylor & Francis Group, str. 232.

Иницијални догађај је социјални окидач, који се јавља када се појави нова прилика која може да ствари друштвену и финансијску вредност. Нова социјална предузећа настају и неки (мањи) ниво прихватања њихове сврхе проналази пут у друштво. Овај почетни успех може или не мора бити заснован на новој технологији. Социјални окидач омогућава другима да промене перспективу и виде како да промене однос и раде другачије како би се нова решења применила на постојеће или нерешене проблеме.

Након тога се јавља пажња и ствара се нови тржишни сектор. Обично пажња прати криву навише све док се не достигне врхунац. Последњи пример описане динамике је “зелени тренд”, или увођење “зелених технологија” у готово све индустријске секторе. Након почетног прихватања, сектор обично доживљава силазни циклус и тада социјални предузетници морају показати своје умеће. Иако значајна пажња често доноси прилив новог новца и нових учесника, нове идеје заправо морају бити ефикасне или ће социјални бизниси нестати. Овде појмови *мајсторства* и *каталитичких иновација* долазе до изражаја. Ако преживи ову фазу, социјални бизнис ће бити прихваћен од тржишта и ту се показује да ли је идеја одржива или неодржива. Ако се концепт тржишно докаже, наступа зрелији период ширења и развоја, који се обично подржава екстерно тзв. паметним новцем (*smart money*)¹. Коначно, прихватање идеје постаје тако уобичајено да се развија ликвидно тржиште инвестиционих прилика и постаје засебна инвестициона класа.

Претходни опис и модел нам указује на правац увођења иновација у социјално предузетништво, као и начин прихватања нових решења у том домену. Саме прилике или шансе у социјалном предузетништву могу бити *откривене* или *створене* (Alvarez i Barney, 2007). Дакле, процес прилика контрастно је замишљен као “формирање” или “експлоатација” истих. Поред таквих линеарних и бинарних приступа, постоје и сложенији и вишедимензионалнији приступи.

¹ Паметни новац је капитал који контролишу институционални инвеститори (инвестициони фондови, осигуравајуће компаније и пензиони фондови), банке, централне банке и други финансијски професионалци.

На пример, у настанку идеја могу се идентификовати три процеса који се преклапају и интерактивни и итеративни су:

1. препознавање могућности (које има три дела, укључујући *перцепцију* - осећање или уочавање потреба тржишта и/или ресурса који нису запослени; *откривање* - *препознавање* начина упаривања између одређених потреба тржишта и одређених ресурса и креирање – стварање нове везе између раније препознатих потреба и ресурса у облику пословног концепта),
2. евалуација и
3. развој.

Према Питеру Дракеру (Peter Drucker) (1985), предузетничке шансе постоје због:

(1) неефикасности на постојећим тржиштима због асиметрије информација, негативних екстерналија, јавних добара или ограничења постојеће технологије за испуњење идентификованих потреба;

(2) промене у друштвеним, политичким, демографским и економским факторима, изван контроле појединца и

(3) нових проналазака и открића које стварају нова знања.

Кључна питања у домену свих облика предузетништва су како, ко и на основу чега идентификује, процењује и искоришћава могућности за стварање будућих добара и услуга и какве то последице има на друштво и економију.

1.1. Еколошко и одрживо предузетништво

Раст интересовања за позитивне утицаје предузетничког деловања ван чистог профитног мотива је евидентан последњих деценија, као и појава социјалног, одрживог и еколошког предузетништва (Cohen, Smith i Mitchell, 2008). На првом месту, одрживо предузетништво фокусира се на предузетничку активност која има потенцијал да не угрози друштво и екосистем у већој мери, односно у мери која ће онемогућити рехабилитацију и неометано функционисање оба. Одрживо подразумева испуњавање потреба садашњости без угрожавања будућности, тј. задовољење потреба садашње, без угрожавања опстанка будућних генерација. Са

друге стране, одрживо предузетништво доприноси решавању социјалних и еколошких проблема, посебно у земљама у развоју где су они хронични.

Одрживо предузетништво делује у контексту политике, бизниса, културе и цивилног друштва како би се мобилисали нови ресурси и постигла структурна промена ка друштвено и еколошки прихватљивим економским активностима. Својим иновативним пословним моделима, оно отвара и развија нова тржишта, ствара нове изворе прихода - посебно за социјално угрожене групе становништва - и доприноси одрживом приступу економији.

Уравнотежавање економског здравља (профит), социјалне једнакости (људи) и заштита животне средине (планета) путем предузетничког понашања су оно што идентификује одрживог предузетника (Hockerts i Wüstenhagen, 2010). Као произвођачи иновативних производа и услуга, предузетници којима је императив одрживост у социјалном и еколошком домену таргетирају купце са ниским приходима (у „бази пирамиде“), посебно у неразвијеним и земљама у развоју. Своје пројекте често реализују у сарадњи са актерима из међународне развојне сарадње, националним и глобалним приватним сектором и у сарадњи са владама, истраживачким институцијама и групама цивилног друштва.

Према једном приступу (York i Venkataraman, 2010), предузетници имају јединствену предност за решавање проблема одрживости јер могу да се баве кореном проблема заштите животне средине на начин на који други актери не могу. Еколошки и одрживо оријентисани предузетници се суочавају са три изазова: неизвесност, иновације и алокација ресурса. Прво, предузетници су у стању да истовремено стварају вредност и остваре профит из процеса стварања, суочавајући се у исто време са неизвесношћу и ризиком. Питања заштите животне средине су инхерентно неизвесна и не постоји одређен временски оквир за „одрживост“, што их чини погодним за еколошке предузетнике који могу да се снају у таквим околностима. Друго, предузетништво подстиче иновације у друштву. Како расту захтеви за одрживост, еколошки предузетници су ту у доброј позицији да пруже „креативну деструкцију“², а она је нужна за напредовање. Треће, предузетници генерално морају да имају истанчани осећај за ефикасно коришћење ресурса. Како су природни ресурси ограничени, одрживо предузетничко решење мора да допринесе и најефикаснијем начину алокације ресурса. Предузетници који желе да

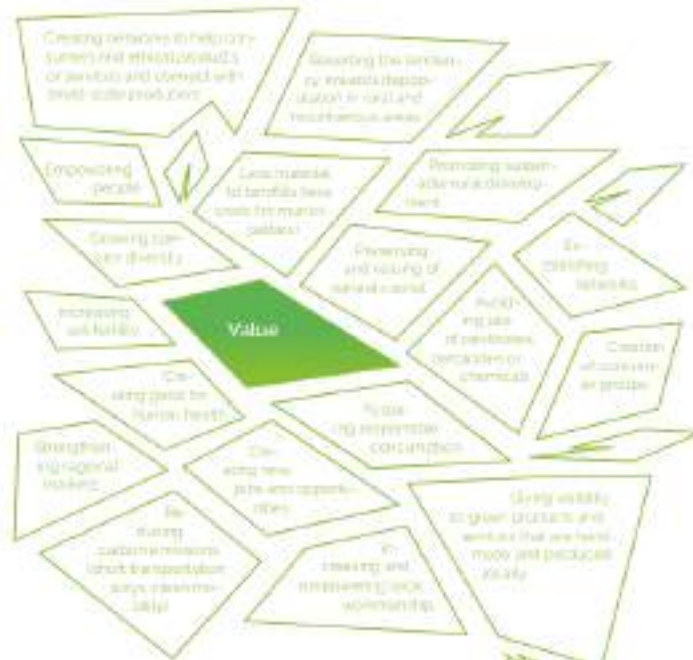
² Креативну деструкцију је у економску теорију увео аустријски економиста Џозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter). Он је синтагму преузео из марксизма, где се она односила на динамику оплодње капитала (некада је деструкција неопходна да би се процес акумулације капитала поново стартовао) и искористио је у контексту нових предузетничких подухвата.

смање ризике и подстакну иновације могу у истом решењу да понуде и најефикасније коришћење ресурса.

Одрживо и еколошко предузетништво је широко признато као одговор на идентификоване проблеме животне средине (Dean i McMullen, 2007; Cohen i Winn, 2007; York i Venkataraman, 2010) и друштвене изазове (Zehra *et al.*, 2009). Заједнички циљеви одрживог и еколошког предузетништва су: борба против сиромаштва, снабдевање водом и санитарна заштита, заштита здравља, образовање и искорењивање неписмености, одрживи обрасци производње и потрошње, борба против климатских промена и увођење одрживих енергетских система, смањивање или забрана употребе хемикалија, одржива урбанизација, заштита екосистема, очување биодиверзитета, заштита обрадиве земље, контрола коришћење морских ресурса, (само)одржива пољопривреда, друштвена стабилност, итд.

Последњих година у свету је све израженији тренд оснивања тзв. *зелених нових бизниса (green start-ups)*. То су компаније чији је основни циљ промоција очувања екосистема кроз пословање. Додатна вредност зелених у поређењу са класичним комерцијалним новим бизнисима је у покушају производње услуга са високим релативним друштвеним садржајем и у умрежавању и коришћењу искустава из терцијарног сектора (услуге) - а све то да би се произвеле позитивне екстерналије за заједницу (видети Слику 1 за вредности које доноси зелено предузетништво). Међу најатрактивније секторе за оснивање зелених бизниса можемо сврстати одрживи туризам, културну и креативну индустрију, обнове градова засноване на њиховој историјској и културној баштини, важне економске подсекторе који могу створити запосленост, подстицање локалног развоја и промовисање креативности у заједници, итд.

Слика 1. Вредности које доносе “зелени” предузетници



Извор: “Greening Europe’s Economy” (2015), *European Network for Sustainable Consulting*, UnternehmensGrün e.V, Berlin: German Federal Association of Green Business, str. 13.

Међутим, спроведена истраживања нас упућују на опрез. Према студији под називом “Озелњавање европске економије” (“Greening Europe’s Economy”, 2015) из 2015. године коју је спровела Европска мрежа за одрживо саветовање (*European Network for Sustainable Consulting*), главни разлог зашто зелени нови бизниси не успевају је последица њихових неадекватних пословних модела. Предузетници су често превише оптимистични поводом својих нових идеја и потцењују недостатак свести о еколошки исправним производима и услугама. Ту чак нису ретке ни предрасуде о рециклирању и поновној употреби отпада и отпадних материјала. Многи потрошачи имају аверзију према производима насталим на тај начин и плаше се да не угрозе сопствено здравље. Поред тога, иако се многи потенцијални купци изјашњавају да су заинтересовани за вредности еко-одрживости, често нису спремни да плате више цене да би их купили. Како је њихова производња обично

скупља за предузетника, то може отежати функционисање фирме ако се не прода довољно производа. Важно је рећи и да зелени предузетници често имају терет едуковања друштва о предностима њихових иновација.

1.2. Концепт бизниса “у бази пирамиде”

Улога предузетништва се све до скоро занемаривала у глобалним дебатама о економском развоју и смањењу сиромаштва. Концептуални оквир за размишљање о тржиштима са ниским приходима је створен на почетку ХХИ века и назива се “бизнис на дну пирамиде” (*business at the base of pyramid* – или *BOP model*) (Prahalad i Hart, 2002). Према њему, становништво је представљено пирамидом и она је подељена на економске слојеве: на најширем делу – дну или бази – се налази најшири слој становништва који је и најсиромашнији, док се на врху налазе најбогатији и најмалобројнији. Главни његов допринос је у фокусирању на базу пирамиде и нуђење квалитетних производа и услуга по приступачним ценама (видети наредну слику).

Слика 2. Пирамида богатства становништва



Прилагођено према: Prahalad, C. K. i Hart, S. L. (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy+Business*, Vol. 26, No. 1.

Према последњим проценама (World Bank, 2019), у 2015. години 10% светске популације живело је од мање од 1,90 \$САД дневно. Прецизније, у 2015. години било је укупно 4,5 милијарди људи који живе у сиромаштву и 836 милион људи у екстремном сиромаштву. Та популација чини базу економске пирамиде. Међутим, супротно конвенционалном размишљању, то становништво плаћа више цене за

куповину истих производа и услуга у односу на остатак пирамиде, а они су у просеку и нижег квалитета. Виша цена углавном је последица социјалног, географског и економског искључења и депривилегованости у којем се налази то становништво (Portales, 2019:134 i 135).

Рад на окончању екстремног сиромаштва још увек није завршен, а остају многи изазови. Нове пројекције (World Bank, 2019) показују да ако наставимо досадашњим путем, свет неће бити у стању да искорени екстремно сиромаштво до 2030. године. То је зато што је протеком времена све теже допрети до оних који су остали у екстремном сиромаштву, јер су они углавном настањени у неразвијеним и често неприступачним подручјима. Приступ добрим школама, здравственој заштити, електричној енергији, здравој води и другим критичним услугама за многе људе остаје недостижан, а често га одређује социјално-економски статус, пол, националност и порекло. Вишедимензионални поглед на развијеност - у који су укључени и други аспекти као што су образовање, приступ основним услугама, здравствена заштита и безбедност - открива свет у којем је сиромаштво много шири и укоренењенији проблем. Учешће сиромашних према вишедимензионалној дефиницији која укључује потрошњу, образовање и приступ основним јавним добрима је приближно 50 процената веће него само када се посматра монетарно сиромаштво. Штавише, за оне који су успели да изађу из сиромаштва, напредак је често привремен: економски шокови, несигурност у снабдевању храном и климатске промене прете да им одузму тешко стечену зараду и врате их у сиромаштво.

Базу пирамиде поред потрошача чине и различити добављачи и стратешки дистрибутивни и малопродајни партнери. Ти људи живе углавном у Азији, Африци и Јужној Америци. Потрошачи у бази пирамиде су дефинисани као они људи који зарађују мање од 8 \$САД дневно. У принципу, то јесу захтевни потрошачи, отпорни и креативни предузетници, произвођачи, пословни партнери и иноватори. Пошто су у великој мери искључени са формалног тржишта, постоји велика потражња за иновативним производима, услугама и технологијама који пружају приступ основним потребама. Ова тржишта расту брзо, али су недовољно искоришћена.

Укупно, према процени Светске банке (*BOP Innovation Center, 2019*) база пирамиде представља тржиште од око 5 билиона \$САД, од чега је:

- 2,3 билиона тржиште хране,
- 317 милијарди тржиште енергената,
- 32 милијарде тржиште воде,
- 508 милијарди тржиште некретнина,

- 206 милијарди тржиште информационо-комуникационих технологија,
- 193 милијарди тржиште услуга образовања,
- 243 милијарди тржиште услуга здравства,
- 405 милијарди тржиште одеће и личне неге и козметике и
- 298 милијарди тржиште транспортних услуга.

Дакле, база пирамиде представља велико потенцијално тржиште, на које компаније могу да упосле ресурсе и уложе напоре да би га успешно користиле и служиле (Barki, 2017). Ипак, велике компаније све до скоро нису показивале интересовање за овај сегмент. Из тог разлога, сиромашни не могу платити или користити производе и услуге које се продају на развијеним тржиштима, што одржава и појачава самопоткрепљујуће тенденције искључености (Hall, *et. al.*, 2012).

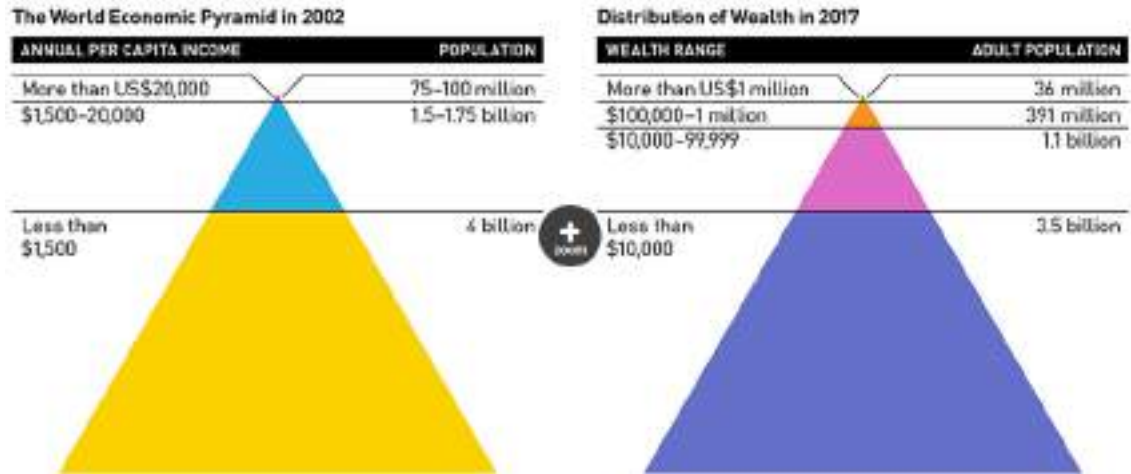
Оправдање за овај тип пословног модела је да су циљна тржишта довољно велика и тиме су сама по себи привлачна. Такође, многе иновације које су се развиле на локалном терену могу бити пренете на друга тржишта која имају сличне услове, а нека цод решења могу пронаћи примену и на развијеним тржиштима. Последњи елеменат који оправдава имплементацију тог модела је његова способност да позитивно утиче на праксе управљања у мултинационалним компанијама (Portales, 2019:135).

Бизнис у бази пирамиде је имао две генерације или фазе (*ibid.*:137). Прву карактерише то да су бизниси пружали производе и услуге сиромашним потрошачима, остварујући при томе минималне користи за себе. Ту су компаније морале да трансформишу своје пословне моделе и да прилагоде сопствене структуре трошкова, логистику, маркетинг и управљање људским ресурсима. Друга генерација види сиромашне као кокреаторе бизниса. Они постају пословни партнери.

Подаци Међународног монетарног фонда (*International Monetary Fund*, 2019) показују да су најбрже растуће економије оне које се налазе у развоју. Моћна комбинација реформи и брзог економског раста догодила се у Индији, где “часовник сиромаштва” Светске лабораторије података за сиромаштво (*World Data Lab’s World Poverty Clock*) показује да око 40 људи у минути превазилази екстремно сиромаштво. Транзиција је у току и у многим деловима Африке (мада постоје огромне разлике у стопама сиромаштва на том континенту), при чему су кинеске инвестиције довеле до економског раста. Због укупног смањења екстремног сиромаштва, разговор о дну пирамиде пребацио се са начина како да се сиромаштво ублажи на начин како да се реши дубока неједнакост - и то не само у земљама у развоју. Поређење пирамиде о светској економији када је она настала

2002. године и еквивалентне пирамиде из 2017. године даје занимљиве компаративне податке. То се може видети у наредном приказу.

Слика 3. Пирамида економске дистрибуције становништва у 2002. и 2017. години



Извор: UN World Development Report 2002 i Credit Suisse Global Wealth Report 2018 u: Prahalad, D. (2019), "The New Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, Vol. 94, Spring.

Може се видети да је у 2017. години било мање људи на дну пирамиде (3,5 милијарди у поређењу са 4 милијарде у 2002). Нивои Прихода, такође, су значајно порасли до 2017. године, па их је сада тешко директно упоредити у две пирамиде. У 2000. години најбогатијих 20% светске популације имало је око 85% глобалног дохотка. 2017. године на врху је настала нова концентрација богатства. Око 86,3% глобалног богатства контролисало је 8,6% становништва. Окфамов извештај (Норе i Davos, 2018) наводи да 42 појединца сада поседују исто кумулативно богатство као и доњих 3,6 милијарди људи на планети. Сиромаштво се смањило и приступ технологији је убрзан, али некада распрострањена идеја да ће се пирамида дохотка претворити у дијамант, са концентрацијом богатства у средини, још увек није постала реалност.

1.3. Пружање услуга које примарно користе угрожене групе

Један од праваца деловања социјалног предузетништва је формирање и покретање алтернатива за комерцијалне размене у сегментима који традиционално нису атрактивни за комерцијални сектор. Такви сегменти или нису занимљиви за профитно оријентисане компаније, или због њихове искључености или рањивости нису објективно лаки за приступ. Примери таквих интервенција могу бити тзв. *фер трговачке компаније, које се баве фер трговином*. Фер трговина омогућава пољопривредницима и радницима фер зараде, сигурне радне услове, спречавање принудног или злоупотребе пракси дечијег рада и промовисање еколошки одрживе пољопривреде. Поред тога, фер трговина помаже у програмима развоја заједнице, попут програма лидерства, програма за унапређење здравствене заштите и финансијских програма, што свакако помаже заједници да се развија. Ту постоји и прилика да се понуди алтернатива за групе традиционално практично искључене из економског система.

Државе у борби против сиромаштва уводе различите услуге државе благостања. Пре него што пређемо на саме услуге, овде ћемо укратко дати моделе државе благостања из којих онда логично и произилазе различите услуге угроженим групама становништва. Дакле, модели су (Esping-Andersen, 1990):

1. *либерални режим* у којем су појединци првенствено одговорни за задовољење сопствених потреба за социјалном заштитом, а задовољене потреба се финансира из њихових прихода уз минималну сигурносну мрежу коју пружа држава;
2. *конзервативно корпоратистички режим* у којем традиционалне друштвене структуре, често засноване на Цркви, породици и широј заједници, подржавају додатне државне службе када је то потребно; систем социјалног осигурања тежи очувању статусних и класних разлика; подгрупа овог режима је медитерански режим, где спада већина медитеранских земаља;
3. *социјалдемократски режим* у којем се услуге благостања пружају на универзалној основи;
4. *постсоцијалистички режим*, где се економија налази у транзицији ка капиталистичком привређивању; одговорност за подршку и социјална

помоћ углавном је пала на породицу; иако се у различитим земљама појављују различити дугорочни приступи обезбеђењу услуга благостања.³

Постоје многе заблуде и предрасуде о људима који живе у сиромаштву, посебно када је реч о томе како су постали сиромашни и зашто остају сиромашни. Површна анализа терет кривике смешта на појединца, али такав приступ чини невидљивим структурни утицај економског и друштвеног система који може да отежа живот сиромашнима и да прелазак границе сиромаштва учини готово немогућим. Да не бисте били сиромашни, потребан вам је посао. Да би добили солидно плаћен посао, потребни су вам релевантно образовање и искуство, које свакако не можете стећи без новца. Такође, за излазак из сиромаштва је потребан капитал и кредит, који су управо најмање доступни сиромашнима. Тако се улази у “зачарани” и самопоткрепљујући круг сиромаштва, где економске последице нису једине (видети наредну слику) и само екстерне интревенције могу донети значајне промене. Срећом, постоје и бројне могућности за пословну каријеру и волонтирање за оне који желе да помогну другима да се ослободе замке сиромаштва.

Слика 4. Самопоткрепљујући круг сиромаштва



Услуге које се пружају депривилегованим и угроженим групама се називају *услуге за потрошаче са ниским доходком (low-income services)*. Оне омогућавају

³ Од 1990. године када је ова типологија настала неке ствари су се промениле. Постсоцијалистичке земље јесу прошле транзицију, али је конвергенција економског развоја са развијенијим “старим” капиталистичким економијама у већини тих земаља изостала. Због тога се постсоцијалистичке земље често називају “периферија” или “земље периферног капитализма”.

подршку у проналаску посла, здравствену заштиту, негу деце, стамбено збрињавање, финансијску и подршку за исхрану, без обзира на финансијско стање грађанина (потрошача). Те услуге могу бити у распону од привремене до дуготрајне помоћи, у зависности од дубине проблема у којима се корисници налазе. Професионално оријентисани менаџери социјалних и пружања услуга заједници (*social and community service manager*) раде у непрофитним организацијама које помажу сиромашним људима. Они развијају програме намењене одређеним демографским групама и надгледају свакодневно пословање, поред запошљавања особља, доношења буџета и писања предлога за пројекте.

Подршка у проналаску посла и запошљавању се бави краткорочним оспособљавањем, организовањем курсева за доквалификације и преквалификације и другим услугама које ће помоћи корисницима услуга да се запосле и крену путем самоодрживости.

Услуге пружања хране за људе који то себи не могу да обезбеде је вид базичних услуга за најсиромашније слојеве становништва. Ту углавном спадају болесне и старе особе које не могу да се брину о себи, а немају подршку породице, рођака и пријатеља. На пример, у САД постоји *Служба за храну и исхрану (Food and Nutrition Services)* као федерални програм помоћи у храни који породицама са малим примањима пружа храну која им је потребна за адекватну исхрану. Она је чувена по програму *маркица за храну (food stamps)*, којим се пружа помоћ у куповини хране за људе са ниским и без примања који живе у САД.

Сиромаштво и лоше здравље широм света су нераскидиво повезани. Узроци слабог здравља за милионе широм света укоријењени су у политичким, друштвеним и економским неправдама. Сиромаштво је и узрок и последица лошег здравља. Сиромаштво повећава шансе за лоше здравље. Лоше здравље заузврат заробљава заједнице у сиромаштву. Због тога су услуге здравствене заштите за сиромашне важне: поред побољшања здравља, оне директно омогућавају превазилажење сиромаштва.

Према *Извештају о свесној бризи о деци (Child Care Aware Report)* за 2017. годину под називом “Родитељи и високи трошкови неге деце” (“Parents and the High Cost of Child Care”, 2018), бригаа о деци једна је од највећих ставки месечних буџета породица. Она је често већа од трошкова становања, школарине, превоза или хране. Породице широм света знају да је тешко пронаћи квалитетну негу деце која је приступачна, а то је нарочито отежано сиромашнима.

За људе са проблемом плаћања месечне кирије за некретнину где живе постоје програми становања у различитим земљама који помажу у умањењу обавеза за квалификоване подносиоце захтева. Држава становање може учинити приступачнијим за људе са малим примањима на неколико начина. Неке повољне

некретнине могу да добију субвенције од државе директно везане за станове, тако да станари који испуњавају услове за живот у њима плаћају мање за изнајмљивање. Држава, такође, помаже људима са малим примањима да приуште станове на приватном тржишту изнајмљивања, тако што дели бонове који дозвољавају станарима да плаћају нпр. 30% свог прихода приватним станодавцима, а држава преостали део плаћа до утврђене фер тржишне ренте (*fair market rent – FMR*). Коначно, држава може да има програме који смањују трошкове изградње станова, а заузврат власници пристају да изнајмљивање одреде на нивоу који је приступачан за депривилеговане.

Многобројне државне, добротворне организације и неке компаније нуде широк избор програма помоћи људима са малим примањима. Као што смо рекли, постоје програми за помоћ у плаћању станарине, али и комуналних рачуна, хипотеке или пружању помоћи за извршење. Такође, постоје услуге помоћи при плаћању лекова или повезаних трошкова лечења, итд.

1.4. Учешће на специјализованим тендерима за јавне набавке државних институција

Јавна набавка односи се на куповину добара, услуга и радова од стране влада, регионалних државних тела, локалних самоуправа и јавних предузећа. Пошто јавне набавке представљају значајан део новца пореских обвезника, од државних органа се очекује да их спроводе ефикасно и у складу са јавним интересом како би се обезбедио квалитет пружања услуга и задовољиле потребе друштва. На јавне набавке се у просеку троши 12% БДП-а у земљама ОЕЦД-а (OECD Dataset on Public Procurement, 2016), док је у Србији то учешће на нивоу од 8% (*Evropski pokret Srbija*, 2018).

Јавне набавке су кључни стуб пружања услуга држави. Због самог обима потрошње који представљају, јавне набавке којима се добро управља могу одиграти главну улогу у подстицању ефикасности јавног сектора и успостављању поверења грађана. Добро осмишљени системи јавних набавки, такође, доприносе постизању важних циљева политике као што су заштита животне средине, иновације, отварање нових радних места и развој малих и средњих предузећа.

Јавне набавке су двоструко корисне за друштвене заједнице (Milovanović, 2018):

а) државне институције се појављују у улози купаца добара, услуга и радова, које, затим, користе за испуњавање постављених циљева⁴ и

б) у улози продаваца налазе се привредни субјекти и они помоћу јавних набавки обезбеђују сигурно учешће и удео у тржишту.

Социјална предузећа се јављају у обе наведене улоге. Због тога, пожељно је инкорпорирање социјалног критеријума у праксу јавних набавки, како би се дала шанса социјалном предузетништву и социјалним предузећима. Досадашња пракса јавних набавки у Србији је била таква да су ту, углавном, учествовале профитно оријентисане приватне фирме и удружења грађана која ту имају двоструку мотивацију: зарада и остварење друштвених, економских и културних циљева заједнице. Дакле, замајак развоју социјалних бизниса у контексту јавних набавки је потребан како би социјална предузећа постала главни актери социјалних јавних набавки.

Осигуравање уговора о пружању јавних услуга може осигурати редован ток прихода за социјална предузећа. Као што је то случај код већине предузећа, и социјална предузећа треба да диверзификују изворе прихода тако да буду мање рањива на ризике нестанка или слабљења једног извора прихода. Могућност пружања нових услуга, али и конципирање самих иновативних приступа у услугама чине социјална предузећа атрактивним потенцијалним учесницима у пружању јавних услуга. Међутим, као и сви други субјекти, она ће морати да се кандидују на тендерима кроз поступак јавних набавки.

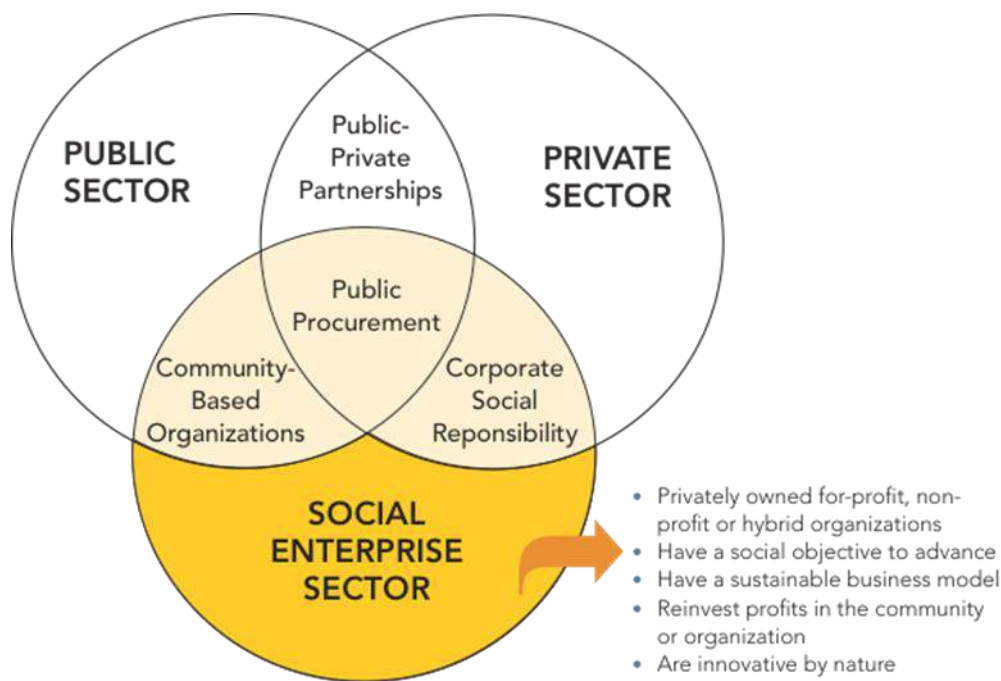
Постоји широк спектар могућности за пружање јавних услуга, где социјална предузећа могу радити у партнерству са владом, укључујући:

1. здравствени и социјални сектор,
2. нега и усвајање деце,
3. услуге превоза,
4. сакупљање/рециклирање отпада,
5. спортске и забавне услуге, итд.

⁴ Циљеви државних институција би требало да буду одраз јавних интереса и зато је њихово постизање бенефит за грађане.

Једна од главних препрека са којом се суочавају социјална предузећа приликом надметања за уговоре о јавним услугама је ресурсни капацитет, односно, да ли ће моћи да испуне услове уговора. Ту се, такође, поставља питање да ли испуњавање добијеног тендера у исто време значи испуњавање сопствених циљева и друштвене сврхе. У сваком случају, социјални бизнис представља више од здравог или импресивног биланса успеха и остварене добити. Међуоднос јавних набавки, приватног и јавног сектора и социјалног предузетништва и социјалног бизниса се може видети на наредној слици.

Слика 5. Међуоднос приватног и јавног сектора и социјалног бизниса



Извори: Svetska banka u: Moreno Navarrete C. (2017), "Social Enterprises Have the Potential to Make the World a Better Place. This is How We Can Help Them", *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2016/11/social-enterprises-have-the-potential-to-make-the-world-a-better-place-this-is-how-we-can-help-them/> (последњи приступ 17. 09. 2019).

Можемо видети да се јавне набавке налазе између приватног и јавног сектора и социјалног бизниса и укрштају се са тим сферама. То значи да социјалне бизнисе морамо прихватити као легитимне и равноправне учеснике процеса јавних набавки. Наредна слика приказује типичан процес јавних набавки.

Слика 6. Типичан процес јавних набавки

Стратешки развој и утврђивање потреба

Државни чиновник или руководилац јавног преузећа заједно са надлежном службом (служба набавки) одлучује шта је потребно и, ако је у складу са пословном политиком, припрема пословни предлог (спецификацију). Предлог се шаље у организационе јединице како би оне могле да га прегледају и дају своје примедбе. У овој фази се води рачуна да све буде у складу са законским прописима, али се у обзир узимају и тржишни услови.

Спецификација, позив за надметање и избор

Усаглашена спецификација се шаље добављачима да дају понуде или се расписује тендер. Обично се већи тендери оглашавају на порталима предвиђеним за то и службеним гласницима. Након пријема тендера/понуде одвија се почетни поступак одабира ради идентификације оних добављача који испуњавају минималне стандарде капацитета за испоруку уговореног. У неким случајевима, као што је ограничена процедура, добављачи ће морати претходно да се квалификују пре него што формално поднесу понуду. То захтева попуњавање претквалификационог упитника, који садржи захеве за информацијама о финансијском стању и претходном искуству. Добављачи који су успешно претквалификовали се затим позивају на тендер.

Оцењивање тендера

Поднесене понуде, оцењују се према објављеним критеријумима за доделу: нпр. цена, методологија, време испоруке.

Склапање уговора

Уговори се закључују са партнером на основу утврђених стандарда капацитета, квалитета и најниже прихватљиве цене. Добављачи се обавештавају о исходу понуде и тендера и онима који нису прошли се писмено образлаже зашто је то тако како би могли да побољшају приступ у будућим надметањима.

Управљање уговором

У зависности од природе уговора, служба и/или руководилац раде у партнерству са успешним добављачем на успешном извршењу уговореног посла.

Прилагођено према: “Public Procurement: A Guide for Social Economy Enterprises (SEEs)” (2016), Procurement Guidance Note PGN 01/11(as amended),
Department of Finance UK Government,
https://www.financeni.gov.uk/sites/default/files/publications/dfp/PGN-01-11-A-Guide-for-SEEs-%28pdf%20version%29_0.PDF (последњи приступ 17. 09. 2019).

Конкретни поступак тендера требао би бити пропорционалан величини, ризику и сложености предметне набавке. Горе представљен приступ помаже у смањивању препрека свим потенцијалним добављачима.

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Alvarez, S., i Barney, J. (2007), "Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No.1, str. 11–26.
2. Barki, E. (2017), "Beyond the Base of the Pyramid: For an Inclusive and Purposeful Capitalism", *Revista Interdisciplinar de Marketing*, Vol. 7, No. 1, str. 77–85.
3. BOP Innovation Center (2019), "Base of the Pyramid: 4.5 Billion People Representing a Huge Market of Creative and Resilient Consumers and Producers", <http://bopininnovationcenter.com/what-we-do/base-of-the-pyramid> (poslednji pristup 14. 08. 2019).
4. Cohen, B. i Winn, M. I. (2007), "Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 1, str. 29-49.
5. Cohen, B.; Smith, B. i Mitchell, R. (2008), "Toward a Sustainable Conceptualization of Dependent Variables in Entrepreneurship Research", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 2, str. 107–119. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 2, str. 107–119. Vol. 17, No. 2, str. 107–119.
6. Dean, T. J. i McMullen, J. S. (2007), "Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation Through Entrepreneurial Action", *Journal of business venturing*, Vol. 22, No. 1, str. 50-76.
7. Drucker, P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper & Row.
8. Esping-Andersen, G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
9. *Evropski pokret Srbija* (2018), "Socijalne javne nabavke", <http://www.emins.org/socijalne-javne-nabavke-za-odrziv-razvoj-lokalnih-zajednica/> (poslednji pristup 16. 09. 2019).
10. Götz, N. (2015), "'Moral Economy': Its Conceptual History and Analytical Prospects", *Journal of Global Ethics*, Vol. 11, No. 2, str.147–162.
11. "Greening Europe's Economy" (2015), *European Network for Sustainable Consulting*, UnternehmensGrün e.V, Berlin: German Federal Association of Green Business.
12. Hall, J.; Matos, S.; Sheehan, L. i Silvestre, B. (2012), "Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion?", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 4, str. 785–812.
13. Hockerts, K. i Wüstenhagen, R. (2010), Greening Goliaths versus emerging Davids: Theorizing About the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 5, str. 481-492.

14. Hope, K i Davos, N. (2018), "'World's Richest 1% get 82% of the Wealth', Says Oxfam", *BBC News*, January, 22th, <https://www.bbc.com/news/business-42745853> (poslednji pristup 14.08.2019).
15. *International Monetary Fund* (2019), "Real GDP Growth: Annual Percent Change", https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/MAC/VNM/TZA/BEN/BFA/PAN (poslednji pristup 14. 09. 2019).
16. Kickul, J. i Lyons, S. T. (2012), *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, New York: Routledge Taylor & Francis Group. Lyons, S. T. (2012), *Understanding Social Entrepreneurship The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
17. Krishna, R. i Kummitha, R. (2017), *Social Entrepreneurship and Social Inclusion: Processes, Practices, and Prospects*, Singapore: Palgrave Macmillan.
18. Milovanović, Z. (2018), "Javne nabavke kao šansa za razvoj socijalnih preduzeća", *Evropski pokret Srbija*, <http://www.emins.org/javne-nabavke-kao-sansa-za-razvoj-socijalnih-preduzeca/> poslednji pristup 16. 08. 2019).
19. OECD Dataset on Public Procurement (2016), *OECD*, https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_PUBPRO_2016 (poslednji pristup 16. 08. 2019).
20. "Parents and the High Cost of Child Care" (2018), *The US and the High Cost of Child Care: A Review of Prices and Proposed Solutions for a Broken System*, Arlington: Child Care Aware.
21. Portales, P. (2019), *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools*, Cham: Palgrave MacMillan.
22. Prahalad, C. K. i Hart, S. L. (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business*, Vol. 26, No. 1.
23. Prahalad, D. (2019), "The New Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, Vol. 94, Spring.
24. "Public Procurement: A Guide for Social Economy Enterprises (SEEs)" (2016), Procurement Guidance Note PGN 01/11(as amended), *Department of Finance UK Government*, https://www.finance-ni.gov.uk/sites/default/files/publications/dfp/PGN-01-11-A-Guide-for-SEEs-%28pdf%20version%29_0.PDF (poslednji pristup 17. 09. 2019).
25. Singh, A. (2018), *The Moral Marketplace: How Mission-Driven Millennials and Social Entrepreneurs are Changing our World*, Bristol: Policy Press.
26. Wei-Skillern, J.; Austin, J. E.; Leonard, H. i Stevenson, H. (2007), *Entrepreneurship in the social sector*, Thousand Oaks: Sage.
27. World Bank (2019), "Decline of Global Extreme Poverty Continues but Has Slowed: World Bank", Press Realese No.: 2019/030/DEC-GPV.

28. York, J. G. i Venkataraman, S. (2010), "The Entrepreneur–Environment Nexus: Uncertainty, Innovation, and Allocation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 5, str. 449-463.
29. Zahra, S. A.; Gedajlovic, E.; Neubaum, D.O. i Shulman, J. M. (2009), "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, str. 519-532.

2. ТЕНДЕРСКЕ ПРОЦЕДУРЕ

аутор: Доц. др Нина В. Максимовић Секулић

2.1. Појам тендера- јавног позива

Тендер представља понуде које се износе на јавном надметању и увек морају бити у одређеној форми. Састоји се од три дела: комерцијалних услова понуђача, техничке документације и банкарске гаранције.

У економској етимологији тендер води порекло од енглеске речи *tender* што значи *понуда*, односно, потврда која садржи детаљан опис производа или услуге, као и услове који се морају испунити како би се са одређеном ствари трговало. У Републици Србији тендер је пре свега јавни позив за прикупљање понуда и представља формални састав којим нека институција јавно оглашава потребу за прикупљање понуда за набавку одређених ствари или услуга од правних лица, његов садржај и форма образују се у складу са Законом о јавним набавкама Сл. гласник РС", бр. 124/2012, 14/2015 и 68/2015.

Јавни позив је обавештење којим се физичка лица или правна лица позивају да пријаве своје пројекте или активности које одговарају јасно дефинисаним захтевима и циљевима позива. За јавне позиве је значајно, да се у самој најави дефинише ко се може пријавити на позив. То значи, да апликант мора имати одговарајући правно-организациони облик. Бројним јавним позивима је заједничко и то да се непотпуне пријаве искључују из даље процене. Непотпуном пријавом сматра се непотписана пријава, пријава у којој нису дати одговори на сва питања или нема прилога који су тражени јавним позивом.

Јавни позиви, на које се могу пријавити институције или појединци са својим пројектима су:

- позиви ЕУ (структурни фондови, оперативни програми),
- позиви на националном нивоу (министарства, агенције, кровни савези, друге институције),
- позиви на локалном нивоу (општине, развојне агенције) и
- остали позиви (амбасаде, програми више земаља).

Органи јавне и локалне управе јавне позиве објављују пре свега у Службеном листу. Јавне позиве невладиних институција лако је пронаћи на њиховим веб страницама или на веб страницама осталих организација, које прикупљају и објављују овакве врсте информација. Јавни позиви Европске уније се најчешће објављује на интернету, службеном листу ЕУ, националним агенцијама појединих фондова, агенцијама у иностранству, министарствима и општинама.

Најбржи и најлакши приступ информацијама о позивима је путем интернета:

- интернет странице министарстава и агенција,
- интернет странице јединица локалне самоуправе,
- интернет странице националних невладиних мрежа и
- интернет странице регионалних агенција.

Документација јавног позива је систематична презентација намера донатора, захтева, услова за сарадњу, критеријума за избор и висину средстава које има на располагању. Документација јавног позива обично је састављена из текста јавног позива, мера за оцењивање, апликационог формулара и примера уговора.

Документација најчешће садржи:

- а) Дефинисање донатора и позива.** У сваком позиву јасно је дефинисано ко га расписује као и назив који га јасно одређује. Обично позиви имају и референтни број, који је потребно ставити на коверту, у којој се предаје предлог пројекта приликом пријаве;
- б) Предмет односно сврха јавног позива.** Дефинише намеру јавног позива и суштину пројеката, односно, програма који ће се суфинасирати.
- в) Позадина јавног позива.** У склопу овог дела дефинисано је на који начин је конкурс повезан са стратешким документима за свако подручје за који се расписује јавни позив;
- г) Сврха и циљеви јавног позива.** Дефинише шта донатор жели постићи подршком пројектима или одређеним активностима, који су циљеви које треба достићи предлозима пројеката. Ако циљеви пројекта нису у складу са циљевима позива, пројекат ће сигурно бити одбијен;
- д) Критеријуми оправданости.** Позиви имају одређене критеријуме, које је потребно узети у обзир приликом припреме пројеката. Позив садржи три критеријума оправданости:

- оправданост апликанта и партнера – ко се може пријавити на позив и које услове мора да испуњава,
 - прихватљиве активности – које врсте активности пројекат може обухватити,
 - прихватљиви трошкови – трошкови који су прихватљиви за суфинансирање. Неки јавни позиви јасно дефинишу које врсте организација и које активности имају предност у оквиру позива;
- ђ) **Извори и висина средстава за финансирање.** Дефинише се извор финансијских средстава и укупан износ средстава намењен апликантима у склопу позива. На пример, уколико донатор не добије довољно квалитетних пријава у склопу једног позива задржава право да не подели укупна расположива средства у оквиру тог позива;
- е) **Минимални и максимални износ средстава.** У позиву је одређен најмањи и највећи износ који се може доделити као подршка одређеном пројекту;
- ж) **Удео финансирања.** Обично је одређен највиши део суфинансирања пројекта, то је удео до којег донатор суфинансира пројекат (нпр. 75%), остали део средстава за реализацију пројекта апликант мора обезбедити из сопствених средстава или из неких других извора;
- з) **Временски период у оквиру којег се средства морају потрошити.** Временски период у оквиру којег се средства морају искористити, како би се оправдале пројектне активности;
- и) **Критеријуми за избор.** Овим критеријумима је дефинисано, како се пројекат оцењује. Обично укључују референце апликанта, план рада односно диспозицију пројекта, финансијски план пројекта, исплативост пројекта као и финансијске и кадровске капацитете апликанта;
- ј) **Начин припреме и подношење пријаве.** Пријава се предаје на унапред дефинисаним формуларима, у писаном односно електронском облику;
- к) **Рок за подношење пријаве.** Рок до када предлог пројекта мора бити предат на предвиђену адресу;
- л) **Датум и место отварања пријава.** Време и место отварања и прегледа пријава; понекад је процес отварања јавни;
- љ) **Пример уговора.** Садржи важне информације као што су нпр. рокови плаћања, начин извештавања, обавезе из уговора за обе стране, план финансирања и
- м) **Додатне информације и контакти.** Веома важан део, где се налазе контакт информације о особама које вам могу помоћи уколико постоје неке нејасноће.

2.2. Појам јавне набавке

Јавна набавка представља прибављање добара, услуга или уступање извођења радова од стране државног органа, организације, установе или других правних лица који се, у смислу ЗЈН-а, сматрају наручиоцима, на начин и под условима прописаним овим законом. Из законске дефиниције појма јавне набавке може се издвојити неколико битних елемената појма јавне набавке. Први битан елемент појма јавне набавке јесте да је у питању прибављање, значи стицање неког права над предметом јавне набавке. Прибављање мора да буде на основу теретног правног посла, с обзиром на то да ЗЈН изричито дефинише уговор о јавној набавци као теретни уговор. То значи да се у случају када се предмет јавне набавке прибавља бестеретним правним послом (нпр. уговором о поклону), не примењују одредбе ЗЈН-а. Други битан елемент појма јесте да је предмет јавне набавке прибављање добра, услуге или уступање извођења радова. Трећи и последњи битан елемент појма јавне набавке је да се прибављање предмета јавне набавке врши од стране државног органа, организације, установе или других правних лица, која се, у смислу ЗЈН-а, сматрају наручиоцима.

Поступци јавне набавке су:

- 1) отворени поступак;
- 2) рестриктивни поступак;
- 3) квалификациони поступак;
- 4) преговарачки поступак са објављивањем позива за подношење понуда;
- 5) преговарачки поступак без објављивања позива за подношење понуда;
- 6) конкурентни дијалог;
- 7) конкурс за дизајн и
- 8) поступак јавне набавке мале вредности.

Додела уговора се врши у отвореном или рестриктивном поступку. У даљем тексту ће бити објашњен отворени поступак, јер се он појављује као правило.

Отворени поступак

Отворени поступак је поступак у којем сва заинтересована лица могу поднети понуде у складу са условима утврђеним конкурсном документацијом. Избор најповољније понуде, по правилу, врши се у отвореном поступку јавне набавке.

Отворени поступак је одређен као правило, односно поступак који наручиоци увек могу да користе за избор најповољније понуде, односно за чије покретање, осим општих услова нису прописани неки посебни услови. У суштини, сви остали поступци и постоје да би набавка могла да се спроведе у ситуацијама у којима би примена отвореног поступка била нецелисходна са становишта начела ефикасности и економичности употребе јавних средстава. Међутим, треба имати на уму да су ти остали поступци дати као могућности и да наручилац, у ситуацијама када су испуњени услови за примену неког од тих поступака, увек може да прави избор између примене тог поступка или примене отвореног поступка јавне набавке.

Отворени поступак је поступак који у највећој мери обезбеђује поштовање основних начела ЗЈН-а. Наиме, то је поступак који је најтранспарентнији (пре свега, обавеза објављивања јавног позива). Отворени поступак је истовремено и поступак који је најконкурентнији, јер објављивањем јавног позива највећи број потенцијалних понуђача може доћи до информације да се спроводи јавна набавка, те и поднети понуде уколико могу да одговоре захтевима наручиоца. Зато се и претпоставља да ће управо у отвореном поступку бити поднето највише понуда. Када постоји велика конкуренција, понуђачи су приморани да се међусобно такмиче за добијање посла тиме што ће нудити повољније услове наручиоцу, а као крајњи резултат тог такмичења међу понуђачима је добијање економски најповољније понуде. Тако добијена понуда је далеко повољнија за наручиоце у односу на ону понуду која се формира у условима ограничене конкуренције, што значи да наручиоци добијају већу "вредност за новац".

Отворени поступак се покреће одлуком о покретању поступка јавне набавке када се испуне услови за покретање поступка јавне набавке (набавка предвиђена у годишњем плану набавки и обезбеђена средства у буџету или у финансијском плану наручиоца). Одлука о покретању поступка садржи: редни број јавне набавке за текућу годину, предмет јавне набавке и врсту поступка јавне набавке, процењену вредност јавне набавке, податке о одлуци о одобравању јавне набавке инвестиционог значаја, оквирне датуме у којима ће се спроводити појединачне фазе поступка јавне набавке и податке о апропријацији у буџету, односно, финансијском плану за плаћање, а може да садржи и друге елементе за које наручилац сматра да су од значаја за јавну набавку [38]. Истовремено са доношењем одлуке о покретању

поступка јавне набавке наручилац доноси решење о образовању комисије за јавне набавке, која има председника и најмање два члана. Један члан комисије за јавне набавке мора да буде дипломирани правник (може да буде и председник), док члан комисије за јавне набавке може да буде и службеник за јавне набавке.

Следећу фазу поступка чини припрема конкурсне документације. Конкурсну документацију припрема комисија за јавну набавку. Обавезну садржину конкурсне документације дефинише ЗЈН, која ће у даљем тексту бити посебно разматрана.

У отвореном поступку наручилац је дужан да објави јавни позив за прикупљање понуда. Јавни позив се објављује у „Службеном гласнику Републике Србије“, а ако је вредност набавке изнад лимита прописаног за јавне набавке мале вредности, јавни позив се објављује и на Порталу јавних набавки. Он садржи податке: о наручиоцу, предмету набавке, условима за учествовање у поступку, критеријуму и елементима критеријума за избор најповољније понуде, времену и месту увида у конкурсну документацију, условима за преузимање конкурсне документације, времену и месту подношења понуде, времену и месту отварања понуда, року за доношење одлуке о избору најповољније понуде, имену особе за контакт која ће пружати додатне информације, као и друге податке неопходне за обавештавање понуђача. Наручилац може и да објави претходни распис, а исти је дужан да објави уколико је оквирна вредност набавке већа од 50.000.000 динара. Од дана објављивања јавног позива наручилац је дужан да заинтересованим лицима омогући непосредан увид у конкурсну документацију, преузимање конкурсне документације или ће у року од два дана од дана пријема захтева за достављање конкурсне документације исту доставити поштом, телефаксом или путем електронске поште. Наручилац може конкурсну документацију објавити и на Порталу јавних набавки. Наручилац је дужан да у јавном позиву и у конкурсној документацији одреди рок у којем се подносе понуде. Опште је правило да рок за подношење понуда у отвореном поступку не може бити краћи од 30 дана од дана објављивања јавног позива у „Службеном гласнику Републике Србије“. Наручилац може да одреди краћи рок, али не краћи од 22 дана, уколико је претходни распис објавио у року од најмање 30 дана, а највише 12 месеци пре него што је јавни позив објављен и у истом објавио све расположиве информације о јавној набавци.

Отварање понуда је јавно. Након отварања понуда следи фаза стручне оцене понуда. Стручну оцену понуда врши комисија за јавну набавку и о томе је дужна да састави писмени извештај. На основу извештаја о стручној оцени понуда наручилац доноси одлуку о избору најповољније понуде. Одлука мора бити образложена и мора садржати податке наведене у извештају о стручној оцени понуда и бити достављена свим понуђачима у року од 3 дана од дана доношења одлуке. По истеку рока за подношење захтева за заштиту права наручилац закључује уговор. У року од

3 дана од дана закључења уговора наручилац обавештење о закљученом уговору о јавној набавци доставља ради објављивања у „Службеном гласнику Републике Србије“ и објављује на Порталу јавних набавки.

Обавезни елементи конкурсне документације у отвореном поступку

Конкурсна документација сходно природи предмета набавке у отвореном поступку садржи:

- 1) опште податке о јавној набавци: предмет јавне набавке; опис сваке партије, ако је предмет јавне набавке обликован по партијама;
- 2) врсту, техничке карактеристике (спецификације), квалитет, количину и опис добара, радова или услуга, начин спровођења контроле и обезбеђивања гаранције квалитета, рок извршења, место извршења или испоруке добара, евентуалне додатне услуге и сл.;
- 3) техничку документацију и планове;
- 4) услове за учешће у поступку јавне набавке и упутство како се доказује испуњеност тих услова;
- 5) критеријуме за доделу уговора: све елементе критеријума на основу којих се додељује уговор, који морају бити описани и вредносно изражени, као и методологију за доделу пондера за сваки елемент критеријума која ће омогућити накнадну објективну проверу оцењивања понуда; елементе критеријума, односно начин, на основу којих ће наручилац извршити доделу уговора у ситуацији када постоје две или више понуда са једнаким бројем пондера или истом понуђеном ценом; обрасце који чине саставни део понуде: образац понуде; образац структуре понуђене цене, са упутством како да се попуни; образац трошкова припреме понуде; образац изјаве о независној понуди и
- 6) образац изјаве о поштовању обавеза које произлазе из важећих прописа о заштити на раду, запошљавању и условима рада, заштити животне средине, као и да понуђач нема забрану обављања делатности која је на снази у време подношења понуде; модел уговора, односно модел оквирног споразума; упутство понуђачима како да сачине понуду.

Обавезни елементи конкурсне документације у рестриктивном и квалификационом поступку

Конкурсна документација за прву фазу рестриктивног и квалификационог поступка сходно природи предмета набавке садржи:

- 1) опште податке о јавној набавци: предмет јавне набавке; опис сваке партије, ако је предмет јавне набавке обликован по партијама; у случају квалификационог поступка, период за који се кандидатима признаје квалификација;
- 2) услове за учешће у поступку јавне набавке и упутство како се доказује испуњеност тих услова, са обрасцем изјаве о поштовању обавеза које произлазе из важећих прописа о заштити на раду, запошљавању и условима рада, заштити животне средине, као и да нема забрану обављања делатности која је на снази у време подношења пријаве и
- 3) начин достављања пријава.

Конкурсна документација за другу фазу рестриктивног и квалификационог поступка сходно природи предмета набавке садржи:

- 1) опште податке о јавној набавци: предмет јавне набавке; опис сваке партије;
- 2) врсту, техничке карактеристике (спецификације), квалитет, количину и опис добара, радова или услуга, начин спровођења контроле и обезбеђивања гаранције квалитета, рок извршења, место извршења или испоруке добара, евентуалне додатне услуге и сл.;
- 3) техничку документацију и планове;
- 4) критеријуме за доделу уговора: све елементе критеријума на основу којих се додељује уговор, који морају бити описани и вредносно изражени, као и методологију за доделу пондера за сваки елемент критеријума која ће омогућити накнадну објективну проверу оцењивања понуда; елементе критеријума, односно начин, на основу којих ће наручилац извршити доделу уговора у ситуацији када постоје две или више понуда са једнаким бројем пондера или истом понуђеном ценом;
- 5) обрасце који чине саставни део понуде;
- 6) модел уговора, односно, модел оквирног споразума и
- 7) упутство понуђачима како да сачине понуду.

Обавезни елементи конкурсне документације у конкретном дијалогу

Поред обавезне документације коју имају горе описани поступци, конкурсна документација за фазу дијалога садржи:

- 1) начин на који ће наручилац да води дијалог;

2) напомену уколико се поступак спроводи у више фаза у циљу смањења броја решења о којима ће се водити дијалог, као и критеријум на основу којег ће се смањивати број решења и

3) елементе критеријума економски најповољније понуде на основу којег се додељује уговор.

Конкурсна документација за фазу доделе уговора додатно садржи и образац структуре понуђене цене, са упутством како да се попуни; образац трошкова припреме понуде; образац изјаве о независној понуди.

Шта садржи понуда?

Понуда садржи опште податке о понуђачу, односно сваком понуђачу из групе понуђача, као и подизвођачима односно пословно име или скраћени назив из одговарајућег регистра, адреса седишта, матични број и порески идентификациони број, контакт. Понуда важи минимум 30 дана.

Она мора да садржи предмет, цену и остале податке које наручилац сматра релевантним за закључење уговора, као и податке о проценту укупне вредности набавке који ће поверити подизвођачу.

Услови за учешће у поступку јавне понуде и упутство како се доказује испуњеност тих услова

Конкурсна документација садржи услове које понуђач мора да испуни да би могао да учествује у поступку јавне набавке, као и доказе којима се доказује њихова испуњеност. Конкурсна документација садржи и додатне услове за учешће у поступку јавне набавке у погледу финансијског, пословног, техничког и кадровског капацитета, ако је испуњавање тих услова неопходно за оцену способности понуђача или подносиоца пријаве, за извршење одређеног уговора о јавној набавци.

У конкурсној документацији наводе се:

1) обавезни услови за учешће у поступку јавне набавке;

2) додатни услови за учешће у поступку јавне набавке уколико их је наручилац одредио и

3) услови које мора да испуни сваки од понуђача из групе понуђача.

Упутство како се доказује испуњеност услова:

- 1) прецизно навођење једног или више доказа за сваки од предвиђених услова за учешће у поступку јавне набавке и органа надлежног за њихово издавање;
- 2) навођење да се испуњеност услова доказује изјавом, уколико се наручилац за ту могућност определио;
- 3) прецизно навођење доказа у случају доказивања испуњености услова и
- 4) обавештење да понуђач није дужан да доставља доказе који су јавно доступни на интернет страницама надлежних органа и да наведе који су то докази.

Како попунити образац структуре цене?

У обрасцу структуре цене по потреби наводе се основни елементи понуђене цене:

- 1) цена (јединична и укупна) са и без ПДВ-а и
- 2) процентуално учешће одређене врсте трошкова у случају када је наведени податак неопходан ради усклађивања цене током периода трајања уговора, односно оквирног споразума (учешће трошкова материјала, рада, енергената и др.).

Сматраће се да је сачињен образац структуре цене, уколико су основни елементи понуђене цене садржани у обрасцу понуде.

Средство обезбеђења

У конкурсној документацији може да се наведе средство финансијског обезбеђења којим понуђачи обезбеђују испуњење својих обавеза у поступку јавне набавке, као и испуњење својих уговорних обавеза, односно за повраћај авансног плаћања.

Средство обезбеђења за озбиљност понуде, односно за извршење уговорне обавезе, наручилац може да тражи у износу не већем од 10% од вредности понуде без ПДВ-а, односно уговора, осим у случају обезбеђења за авансно плаћање.

Средство обезбеђења може бити:

- 1) банкарска гаранција;
- 2) хипотека;
- 3) јемство другог правног лица са одговарајућим бонитетом;

- 4) један од облика ручне залогe хартија од вредности или других покретних ствари;
- 5) меница;
- 6) полиса осигурања и др.

Средство обезбеђења траје најмање онолико колико траје рок за испуњење обавезе понуђача која је предмет обезбеђења. Оно се не може вратити понуђачу пре истека рока трајања, осим ако је понуђач у целости испунио своју обезбеђену обавезу. У случају договореног авансног плаћања наручилац не може да исплати ниједан износ пре него што прими тражено средство обезбеђења за повраћај авансног плаћања.

Образац трошкова припреме понуде

У обрасцу трошкова припреме понуде могу бити приказани трошкови израде узорка или модела, ако су израђени у складу са техничким спецификацијама наручиоца и трошкови прибављања средства обезбеђења.

Изјава о независној понуди

Изјавом о независној понуди понуђач под пуном материјалном и кривичном одговорношћу потврђује да је понуду поднео независно, без договора са другим понуђачима или заинтересованим лицима.

Доказивање испуњености услова за учешће у поступку јавне набавке

Испуњеност обавезних услова за учешће у поступку јавне набавке, правно лице као понуђач или подносилац пријаве, доказује достављањем следећих доказа:

- 1) извода из регистра Агенције за привредне регистре, односно извода из регистра надлежног привредног суда;
- 2) извода из казнене евиденције, односно уверења надлежног суда и надлежне полицијске управе Министарства унутрашњих послова да оно и његов законски заступник није осуђиван за неко од кривичних дела као члан организоване криминалне групе, да није осуђиван за неко од кривичних дела против привреде, кривична дела против животне средине, кривично дело примања или давања мита, кривично дело преваре;

- 3) уверења Пореске управе Министарства финансија да је измирио доспеле порезе и доприносе и уверења надлежне управе локалне самоуправе да је измирио обавезе по основу изворних локалних јавних прихода;
- 4) важеће дозволе за обављање одговарајуће делатности, издате од стране надлежног органа, ако је таква дозвола предвиђена посебним прописом;
- 5) изјаве о поштовању обавеза које произлазе из важећих прописа о заштити на раду, запошљавању и условима рада, заштити животне средине, као и да нема забрану обављања делатности која је на снази у време подношења понуде.

Доказивање испуњености обавезних услова за предузетнике као понуђача или подносиоце пријава

Испуњеност обавезних услова за учешће у поступку јавне набавке, предузетник као понуђач, или подносилац пријаве, доказује достављањем следећих доказа:

- 1) извода из регистра Агенције за привредне регистре, односно извода из одговарајућег регистра;
- 2) извода из казнене евиденције, односно уверења надлежне полицијске управе Министарства унутрашњих послова да није осуђиван за неко од кривичних дела као члан организоване криминалне групе, да није осуђиван за кривична дела против привреде, кривична дела против животне средине, кривично дело примања или давања мита, кривично дело преваре;
- 3) уверења Пореске управе Министарства финансија да је измирио доспеле порезе и доприносе и уверења надлежне управе локалне самоуправе да је измирио обавезе по основу изворних локалних јавних прихода;
- 4) важеће дозволе за обављање одговарајуће делатности, издате од стране надлежног органа, ако је таква дозвола предвиђена посебним прописом и
- 5) изјаве о поштовању обавеза које произлазе из важећих прописа о заштити на раду, запошљавању и условима рада, заштити животне средине, као и да нема забрану обављања делатности која је на снази у време подношења понуде.

Доказивање испуњености обавезних услова за физичка лица као понуђача или подносиоце пријава

Испуњеност обавезних услова за учешће у поступку јавне набавке, физичко лице као понуђач или подносилац пријаве, доказује достављањем следећих доказа:

- 1) извода из казнене евиденције, односно уверења надлежне полицијске управе Министарства унутрашњих послова да није осуђиван за неко од кривичних дела као члан организоване криминалне групе, да није осуђиван за кривична дела против привреде, кривична дела против животне средине, кривично дело примања или давања мита, кривично дело преваре;
- 2) уверења Пореске управе Министарства финансија да је измирио доспеле порезе и доприносе и уверења надлежне управе локалне самоуправе да је измирио обавезе по основу изворних локалних јавних прихода;
- 3) важеће дозволе за обављање одговарајуће делатности, издате од стране надлежног органа, ако је таква дозвола предвиђена посебним прописом и
- 4) изјаве о поштовању обавеза које произлазе из важећих прописа о заштити на раду, запошљавању и условима рада, заштити животне средине, као и да нема забрану обављања делатности која је на снази у време подношења понуде.

2.3. ПРАГ тендери

Као кандидат за чланство у Европској унији Република Србија је стекла право на коришћење претприступних фондова ЕУ (ИПА). Ово јединствено финансијско средство има за циљ пружање помоћи земљама потенцијалним кандидатима и кандидатима на њиховом путу ка чланству у Европској унији. На тај начин им се, поред осталог, пружа могућност да се припреме за управљање будућим финансијским инструментима држава чланица ЕУ. Један од критеријума који мора бити задовољен да би корисници средстава имали новац на располагању је и стриктно придржавање унапред прописаних правила и процедура набавки и уговарања. Ова правила и процедуре су први пут објављена 1. фебруара 2006. године, а ревидирана 22. августа 2007. године, у форми Практичног водича Европске комисије (*Practical Guide to contract procedures for EC external actions, u daljem tekstu: PRAG*), који објашњава уговорне процедуре које се примјењују на све уговоре о помоћи ЕЗ финансиране од стране Општег буџета Европске заједнице.

ПРАГ дефинише начин спровођења поступка јавних набавки, од почетних корака до дођеле уговора. Осим тога, у анексима овог документа дати су стандардни обрасци који се користе у фазама набавке и извођења уговора.

У зависности од тога ко доноси одлуке које се односе на набавке и доделу уговора (тј. ко је наручилац, односно орган уговарања), постоје три могућа приступа управљању процедурама набавке за пројекте који се финансирају по програмима спољне помоћи Европске уније:

- **централизовано**, где Европска комисија доноси одлуке за и у име земље кориснице;
- **децентрализовано** са ex-ante контролом, где наручилац доноси релевантне одлуке које, затим, подноси на одобрење Комисији и
- **децентрализовано** са ex-post контролом, где одлуке доноси наручилац и без подношења на одобрење Комисији.

Начином доделе уговора дефинишу се бројна строга правила, са циљем да се осигура избор одговарајућег квалификованог извођача без предрасуда и да се добије „*најбоља вредност за уложени новац*” (***the best value for money***) са потпуном транспарентношћу, која је основни услов за коришћење јавних средстава.

Пре започињања било које тендерске процедуре, услуге, добра или радови морају бити одобрени финансијским споразумом и средства морају бити обезбеђена.

Правило националности и порекла

Учешће у процедурама набавке дозвољено је сваком правном лицу које је основано у некој од земаља чланица Европске уније или у некој од земаља које су датим програмом дефинисане као прихватљиве.

Учешће физичких лица директно је одређено специфичним инструментима применљивим на програм по којем се уговор финансира. Учешће је отворено за све међународне организације.

Сва добра и материјали који се набављају у оквиру уговора финансираних од стране инструмената Заједнице морају имати порекло у Заједници или земљи која задовољава критеријум националности (осим земаља изузетих од правила националности и порекла).

Под пореклом се подразумева потицање из земље у којој се догодила последња, економски оправдана, значајна промена на производу. Дакле, земља порекла није обавезно земља из које су добра транспортована. У случају када је производ претрпео економске промене у само једној земљи, порекло је лако установити. У случајевима када је у производњу укључено више од једне земље, неопходно је одредити која од тих земаља одређује поријекло готовог производа. Уколико се последња значајна трансформација није догодила у држави - чланици Европске заједнице или у некој од прихватљивих земаља, такво добро се не може

нудити за сврхе пројекта. (Pravilo o poreklu robe koja se nabavlja: EC decision (C)2007/2034 član II.2.2)

Публицитет – Видљивост

Пружаоци услуга, испоручиоци опреме и извођачи радова морају обезбедити публицитет финансирања или су-финансирања од стране Европске уније.

За све доделе уговора које су делимично или потпуно финансиране од стране Заједнице, наручилац је дужан да обезбиједи поштовање принципа заштите од сукоба интереса, транспарентности, пропорционалности, једнаког третмана свих учесника и недискриминације.

Процедуре набавке

У контексту ПРАГ-а, постоје три врсте набавки: услуге (нпр. техничка помоћ, студије, know-how и обуке), испорука добара (нпр. опреме и материјала) и радови (нпр. инфраструктурни и грађевински радови). У табели која следи сумарно је приказано која процедура набавке се примјењује за сваку од наведених врста набавки.

Табела 1. Финансијске границе које дефинишу тендерски поступак

Услуге	до 10,000 €	10,000 до 200,000 €	преко 200,000 €	
	Једна понуда	Конкурентски поступак с погађањем	Међународна рестриктивна тендерска процедура	
Набавка добара опреме	до 10,000 € Једна понуда	10,000 до 60,000 € Конкурентски поступак с погађањем	60,000 до 150,000 € Отворени поступак у земљи	преко 150,000 € Међународна отворена тендерска процедура

Радови	до 10,000 € Једна понуда	10,000 до 300,000 € Конкурентски поступак с погађањем	300,000 до 5,000,000 € Отворени поступак у земљи	преко 5,000,000 € 1. Међународна отворена тендерска процедура 2. Међународна рестриктивна тендерска процедура (изузетно)
---------------	------------------------------------	---	--	---

Табела 2. Садржина понуде у тендерском поступку

САДРЖАЈ ПОНУДЕ	
<ul style="list-style-type: none"> - Letter of invitation to tender - Instructions to tenderer; - Draft contract, Special and General conditions, - Terms of Reference - Organization and Methodology, - Financial offer - Tender submission form incl. tenderer's declaration - Statement of exclusivity and availability - CVs of key experts - Reference list of contractor/key experts - LEF+copy of legal registration of tenderer - Sworn statement - Evaluation report template (including formal, administrative, technical and financial check) - Envelope A: tehnička ponuda - Tender submission form incl. tenderer's declaration - Statement of exclusivity and availability - CVs of key experts - Reference list of contractor /key experts - Organization and Methodology - LEF+copy of legal registration of tenderer - Sworn statement - Envelope B: finansijska ponuda - Financial offer 	

Отворена процедура

Отворена процедура омогућава свим заинтересованим учесницима да поднесу своје понуде. Свако физичко и правно лице које жели да поднесе понуду може на свој захтев да добије тендерски досије и поднесе понуду. Након прегледа примљених понуда, уговор се додељује након процедуре оцене (тј. провере подобности и финансијског, економског, техничког и професионалног стања понуђача) и процедуре набавке (тј. поређења понуда). Није дозвољено погађање у било ком смислу.

Овом поступку се даје максимални публицитет, објављивањем у службеном гласнику Европске уније, на службеном сајту (EuropeAid) и у било ком другом одговарајућем медију.

Рестриктивна процедура

У овој процедури, сви заинтересовани економски учесници могу да затраже да учествују, али понуде могу поднети само кандидати који задовољавају критеријуме избора. Наручилац позива ограничени број кандидата који задовољавају те услове да доставе своје понуде, и прије започињања тендерске процедуре, сачињава ужи избор кандидата. Затим, позива кандидате који су ушли у ужи избор да доставе понуде шаљући им тендерски досије. Успешни понуђач биће одабран у тендерској процедури након анализе понуда. Ни у овој процедури није дозвољено погађање са учесницима.

Позивање без јавног објављивања

У овом случају, наручилац позива кандидате по свом избору да доставе понуду у року наведеном на позиву за понуду, те бира најуспешнијег понуђача на бази спроведеног поступка набавке.

Оквирни уговори

Оквирни уговор је уговор закључен између наручиоца и економског учесника којим се дефинишу битни услови који ће се примењивати на појединачне уговоре додељене током периода важења оквирног уговора (предмет, цена, услови извршења, количина итд.). Склапају се на максималан период од 4 године.

На бази оквирних уговора додељују се појединачни уговори на начин да наручилац позива извођаче са списка да доставе понуду у границама оквирног уговора, а затим бира економски најповољнију понуду.

Поступак са директним погађањем са више кандидата

У одређеним случајевима, када наручилац сматра да употреба отворене процедуре или оквирних уговора неће резултирати набавком која задовољава принцип најбоље вриједности за уложени новац, може користити поступак са директним погађањем са више кандидата.

Наручилац објављује *јавни позив о додели уговора* у коме дефинише потребе и захтеве које учесник мора да испуни, а затим позива на преговоре кандидате који задовољавају критеријуме објављене у јавном позиву. Након фазе преговарања, наручилац обавештава учеснике да је процес преговора закључен и тражи од кандидата да доставе своје коначне понуде. На захтев наручиоца, од понуђача који је идентификован да је доставио понуду која пружа најбољу вриједност за новац може се затражити да разјасни поједине аспекте понуде или потврди преузете обавезе из понуде.

Треба напоменути да је за примену поступка са директним погађањем са више кандидата потребно добити претходно одобрење одговарајућих служби Комисије. Предвиђен за износе који су од € 10,000- € 300,000. Рок за достављање понуда: минимум 30 дана.

Поступак са директним погађањем

Процедура са директним погађањем дозвољена је искључиво по одобрењу Комисије и то у случајевима:

- екстремне хитности набавке;
- када се извођење услуга поверава органима јавног сектора или непрофитним организацијама;
- проширења већ започетих активности, као што су комплементарне услуге или додатне услуге;
- када је тендерски поступак био неуспешан;
- кад из техничких разлога или из разлога заштите ексклузивних права, постоји само један кандидат који пружа предметне услуге, итд.

Наручилац је дужан да припреми Извештај о преговорима где се оправдава начин на који су вођени преговори и презентира основа за одлуку о додели уговора.

Разлози за искључење

Разлози за искључење понуђача (EC decision (C) 2007/2034 члан II.2.4, Art. 93 of Reg. (EC, Euratom) 1605/2002, Art. 133, 133a, 134 of Reg. (EC, Euratom) 2342/2002, PRAG, члан 2.3.3) односе се на понуђаче који се налазе у некој од следећих ситуација:

- у стечају или ликвидацији, ако њиховим пословима управљају судови, ако су њихове пословне активности обустављене, ако су предмет кривичног поступка осуђени за казнено дело које се односи на њихово професионално понашање,
- направили тешку професионалну грешку доказиву на било који начин који наручилац може оправдати;
- направили тешку професионалну грешку доказиву на било који начин који наручилац може оправдати;
- нису испунили обавезе везане уз плаћање доприноса за социјално осигурање или плаћање пореза у складу са законским одредбама државе у којој је седиште фирме, законским одредбама државе у којој се налази наручилац, или законским одредбама државе у којој се треба спровести уговор;
- ако су били предмет правоснажне судске пресуде за превару, корупцију, умешаност у организовани криминал или било какво друго незаконито деловање које наноси штету финансијским интересима ЕУ;
- ако су дали лажне изјаве, учинили грешке или неправилности и превару или ако су установљена озбиљна кршења уговорних обвеза, могу се искључити из свих набавки и бесповратних помоћи које финансира ЕУ на максимално пет година;
- финансијске санкције се крећу у распону од 2% до 10% укупне процењене вредности додељеног уговора и
- наручилац може, зависно од тога у којој је фази поступак, обуставити склапање уговора, прекинути његово спровођење или раскинути уговор.

Комисија за оцену понуде (тендерска комисија)

Тендерска комисија је задужена за отварање и оцену понуда. Документа која се попуњавају:

- Tender opening report,
- Administrative compliance grid,
- Evaluation grid и
- Evaluation Report.

Single tender procedura: Adaptirani Evaluation report садржи формалну, административну, техничку и финансијку евалуацију.

Комисија се састоји од председника без права гласа, секретара без права гласа и непарног броја чланова са правом одлучивања (најмање три за уговоре о услугама и испоруци добара и најмање пет за уговоре о радовима). Чланове комисије именује наручилац, уз одобрење Комисије. Комисија, такође, може именовати посматрача. Сваки члан комисије и посматрач мора потписати изјаву о непристрасности и поверљивости.

Период важности понуда је 90 дана од рока за подношење понуда. У изузетним случајевима, пре истека периода важења понуда, наручилац може затражити од понуђача продужење важности понуда на рок који не може бити дужи од 40 дана.

Комисију за оцену понуда треба формирати довољно рано да би се осигурала расположивост наименованих чланова, као и да би се оцењивање завршило у оквиру периода важности понуда назначеног у тендерском досијеу.

Додела уговора

Наручилац обавештава успешног понуђача о резултатима тендерске процедуре. Обавештењу мора претходити формално одобрење од стране Комисије. Наручилац ће од успешног понуђача затражити да достави доказе захтеване тендерским досијеом и након успешне провере доказа, припрема уговор за потписивање.

У оквиру децентрализоване ех-ante процедуре, наручилац шаље досије уговора Делегацији Комисије на оверу. Комисија:

- оверава све оригинале уговора ради потврђивања финансирања од стране Заједнице и шаље их назад наручиоцу,
- потписује и датира све оригинале уговора,
- шаље три потписана оригинала уговора успешном понуђачу и
- враћа два оригинала наручиоцу.

По пријему два потписана оригинала од стране успешног понуђача, наручилац шаље један примерак Комисији и информисе све кандидате и понуђаче о одлукама у вези са доделом уговора што је пре могуће. Наручилац је одговоран за припрему обавештења о додели уговора користећи прописани образац, као и за достављање тог обавештења (*Contract award notice, Notification letter to unsuccessful tenderer.*) Комисији ради објављивања у Службеном Гласнику, на вебсајту EuropeAid у другим одговарајућим медијима.

Поништавање процедуре набавке

Наручилац може одустати од набавке или поништити процедуру доделе уговора без права кандидата или понуђача на надокнаду у следећим случајевима:

- тендерска процедура је била неуспешна;
- економски или технички подаци из пројекта су битно измењени;
- изузетне околности или виша сила чине нормално извршење уговора немогућим;
- све технички прихватљиве понуде премашују расположиве финансијске ресурсе и
- дошло је до нерегларности у процедури.

После поништавања тендерске процедуре, наручилац може, уз претходну сагласност Комисије, одлучити да започне нову тендерску процедуру, започне погађање са једним или више понуђача који испуњавају критеријуме за избор и који су поднијели технички прихватљиве понуде или да не додијели уговор.

На крају, значајно је напоменути да су процедуре описане ПРАГ-ом намењене осигурању ефикасности и ефективности процеса јавних набавки уз задовољење основних принципа транспарентности, недискриминације учесника и

једнаког третмана, уз истовремено одржавање фер конкуренције, што је од есенцијалне важности за привреду у транзицији.

Поступак пријаве на објављене позиве и одговарајуће образце

Уговор о услугама. На тендер за уговор о услугама могу се пријавити сви потенцијални апликанти/понуђачи који задовољавају селекционе критеријуме објављене у Обавештењу о јавним набавкама (Contract Notice) и на основу достављеног тендерског пакета одабраним понуђачима, у зависности од врсте тендерског поступка.

Постоје две врсте уговора о услугама и то:

- **„Global price“**, где се утврђују врло јасни резултати, те је, на основу тога, фокус услуге на испоруци тачно утврђеног производа, тј. готовог производа и
- **„Fee based“**, где је резултат неизван, или где је обим рада у циљу достизања одређеног резултата немогуће утврдити унапред. Сходно томе, економски је исплативије да се услуга вреднује на основу уложеног рада, тј. спроведених задатака.

Обрасце за припрему тендерске документације за ову врсту уговора можете преузети на линку: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?chapterTitleCode=B>

Уговор о набавци робе. На тендер за уговор о набавци робе могу се пријавити сви потенцијални понуђачи који задовољавају селекционе критеријуме објављене у оквиру објављеног Обавештења о јавним набавкама (Contract Notice), односно минималне захтјеве наведене у техничкој спецификацији робе, која је садржана у објављеном тендерском пакету (Tender Dossier), у зависности од врсте тендерског поступка.

Обрасце за припрему тендерске документације за ову врсту уговора можете преузети на линку: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?chapterTitleCode=C>

Позив за достављање пројектних предлога

На позив за достављање пројектних предлога могу се пријавити сви потенцијални апликанти на основу апликационог пакета који се објављује на интернет презентацији EuropeAid-a, као и Директората за финансирање и уговарање ЕУ помоћи. У зависности од врсте позива за достављање пројектних предлога, апликанти достављају сажетак пројекта, пуну апликацију и пропратну документацију за провјеру прихватљивости истовремено (у случају отвореног позива), односно достављају претходно наведену документацију парцијално - у три фазе (у случају ограниченог позива).

Обрасце за припрему тендерске документације за ову врсту уговора можете преузети на линку <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?chapterTitleCode=E>

Кључна документа за припрему тендерског досијеа

Instructions to tenderes – даје детаљан преглед правила конкурса – ко може да учествује, предмет набавке, језик, достављање понуда, садржај тендера, цене, додатне информације, отварање, оцењивање, уговарање

Special conditions: правила спровођења уговора у складу са GC, евентуалне измене GC, порекло, гаранције, достављање докумената и нацрта, цена, квалитет, плаћање, испорука, одржавање.

Technical specification/offer

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Zakon o javnim nabavkama Sl. glasnik RS", br. 124/2012, 14/2015 i 68/2015
2. *Vodič za upravljanje projektima* (2017), Privredna Komora Srbije, Beograd
3. Uredba Evropske komisije (718/2007, 80/2010) – član 121.: Rules for awarding contracts: "For the award of service, supply and work contracts, the procurement procedures shall follow the provisions of Chapter 3 of Part 2, Title IV of Regulation (EC, Euratom) No 1605/2002 and Chapter 3 of Part 2, Title III of Regulation (EC, Euratom) No 2342/2002, as well as Commission Decision C(2007) 2034 on the rules and procedures applicable to service, supply and work contracts financed by the general budget of the European Communities for the purposes of cooperation with third countries, with the exclusion of Section II.8.2."
4. *Practical Guide to Contract Procedures for EC external actions*
<http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practicaguide>

3. КРЕДИТНЕ ПРОЦЕДУРЕ

аутор: Доц. др Милош М. Драгосавац

3.1. Извори финансирања социјалних предузећа

Анализом развоја социјалног предузетништва у Србији, различити закони дефинишу финансијске могућности и обавезе различитих правних форми које социјална предузећа тренутно могу да узму. Највећи део ових могућности и обавеза је регулисан Законом о привредним друштвима, Законом о порезу на добит, Законом о порезу на додату вредност и Законом о удружењима у којима се наводе могућности и услови за буџетску подршку. Осим у случају предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом, субвенције предузећима са истакнутим социјалним циљевима и активностима су минималне, а пореске обавезе готово једнаке као код профитних предузећа.

Закон у неким случајевима чак директно онемогућава хуманитарни рад. Из ових разлога социјална предузећа у Србији су још више усмерена на друге изворе финансирања. Иако су оскудни по обиму и намени, у Србији је, ипак, могуће идентификовати одређене домаће и стране изворе који би могли да се искористе за ту сврху. Сви ови извори финансирања се могу разврстати у три групе.

У **првој групи** су фондови који подржавају социјално предузетништво, то јест фондови који се директно могу користити за финансирање оснивања и рада социјалних предузећа јер препознају потребе за алтернативним активностима на плану социјалне заштите што и истичу у опису својих активности.

Другу групу чине фондови намењени финансирању различитих потреба рањивих група, а који су и извори из којих се финансирају пројекти који се баве маргинализованим групама. Велики део ових средстава још увек није развојно оријентисан. Уместо тога, решавање проблема рањивих група често се третира као вид социјалне помоћи, без настојања да се та лица активно укључе у задовољавање сопствених потреба. То су извори финансирања на којима би највише требало радити у смислу прилагођавања условима развоја социјалног предузетништва.

У **трећој групи** се налазе потенцијални извори финансирања развоја социјалног предузетништва. Ови фондови углавном не таргетирају маргинализоване групе, али представљају изворе финансирања који су повољнији од оних који постоје на финансијском тржишту у Србији, због чега су погодни за финансирање оснивања и рада социјалних предузећа.

3.2. Улога банака у кредитирању социјалних предузећа

Банкарска понуда за МСП (укључујући и социјална предузећа) се генерално сматра конзервативном и несклоном преузимању ризика. LEED OECD (2012)²² цитира извештај Владе из 2011. године који је издало Министарство финансија и привреде у погледу главних проблема за развој МСП; формулисаних као “неповољни услови за финансирање и неадекватне врсте и обим финансијске подршке доминирају банке са понудом скувих кредита и кратким периодом отплате. На националном и регионалном нивоу приметан је недостатак финансијских инструмената који одговарају на реалне финансијске потребе МСП”. Социјална предузећа се суочавају са додатним препрекама услед необавештености банака о правним формама које социјална предузећа примењују. Микрофинансирање у Србији је озбиљно ограничено и претерано уређено услед зависности од пословних банака. Неколико напора да се ситуација промени завршени су неуспехом услед наводног страха Народне банке од нестабилности финансијског сектора.

Приликом спроведене анализе и истраживања потреба социјалних предузећа, утврђене су одређене чињенице. Истраживање је спровео Смарт колектив (2017).

Када су у питању извори финансирања у 2016. години 65% социјалних предузећа користило је бесповратна средства из јавног сектора, 55% бесповратна средства страних донатора и фондација, 52.5% средства домаћих донатора и фондација, 37.5% донације од компанија. Приходе од чланарина имало је 25% социјалних предузећа, приходе од продаје производа и услуга њих 85%, док је 15% имало приходе од пружања социјалних услуга. Остале изворе прихода чине кредити – 7.5% испитаних и друго 7.5%

Када су у питању други видови подршке највећи број (87.5%) социјалних предузећа је изразило потребу за бесповратним финансијским средствима. Такође, велика потреба постоји и за повезивањем са компанијама (57.5%) и донацијама опреме и сировина (50%). Осим тога, значајан број испитаних истакао је потребу и за заједничким наступом у промоцији и продаји, субвенцијама државе и приступом инвестиционим фондовима (по 45%). Повезивање са сличним организацијама и социјалним предузећима је потреба 33% испитаних, укључивање у јавне набавке 17.5%, док је 10% испитаних социјалних предузећа истакло потребу за приступом финансијским услугама банака.

По питању банкарских услуга које су им потребне, 50% социјалних предузећа је истакло да су им потребни кредити. Затим следе услуге домаћег платног промета

(25%), текући рачун (23%), услуге иностраног платног промета (22.5%) и на крају кредитне картице 7.5%.

Обезбеђивање средстава кроз позајмицу Организације су питане да ли би биле спремне да потребна средства обезбеде кроз позајмицу (кредит) и уколико би биле спремне за колики износ би аплицирале. Од укупног броја испитаних, 45% социјалних предузећа је изјавило да није спремно за коришћење позајмица. Највећи број испитаних, 17.5% социјалних предузећа, аплицирало би за износ у распону од 10.000 до 25.000 евра, 12.5% за износ у висини од 25.000 до 35.000 евра, а 10% за износ у распону од 5.000 до 10.000 евра. За износ до 5.000 евра, као и за средства у распону од 35.000 до 50.000 евра и преко 50.000 евра, аплицирало би по 5% социјалних предузећа.

За позајмицу до 5.000 евра интересовање су показала предузећа у фази валидације (100%), док би за позајмицу у висини од 5.000 до 10.000 евра аплицирала предузећа у фази валидације (75%) и start up фази (25%). За износе између 10.000 и 25.000 и износе између 25.000 и 35.000 евра већином би аплицирале организације које се налазе у фази припреме за скалирање или фази скалирања/раста.

Висина месечне рате међу социјалним предузећима која су изјавила да су спремна да узму кредит, већини би одговарала мања месечна рата. Половини њих би одговарала месечна рата у висини до 250 евра, за 32% одговарајућа висина би била између 250 и 500 евра, док би само 5 % узело кредит са месечном ратом која је већа од 500 евра.

Када су у питању инструменти за обезбеђење кредита социјална предузећа су питана и да ли располажу инструментима за обезбеђење кредита као што су опрема, возила, земљиште и да ли би били спремни да их заложу. Инструментима обезбеђења кредита располаже 35% испитаних, 20% њих поседује инструменте, али није спремно да их заложу, док 40% не располаже инструментима за обезбеђење кредита.

На питање да ли би им значајно приступ кредитној подршци, 70% социјалних предузећа је одговорило потврдно док је 30% одговорило да им приступ кредитној подршци не би значајно. Међу социјалним предузећима којима би значајно приступ кредитној подршци, већина (93%) преферира дугорочне кредите (са роком отплате од преко 12 месеци), док само мали број има потребу за краткорочним кредитом (са роком отплате краћим од 12 месеци), што је случај са свега 7% социјалних предузећа у узорку.

Стимулације и олакшице за узимање кредита, испитаници су одговарали на питање који вид стимулација и олакшица од банке би им највише значео како би били у стању да аплицирају за кредит. За највећи број испитаних то су грејс период до годину дана (60%), повољна каматна стопа (47.5%) и дужи период отплате кредита (45%). Потом следе кредити без хипотеке са 40% и менторска подршка са 30%.

3.3. Дефиниција дуга

Споразум који обавезује повериоца да дужнику обезбеди договорени новчани износ током договореног временског периода, у складу са којим се дужник обавезује да ће отплатити поменути износ у договорено време. Финансирање дуга нуди алтернативу социјалним предузећима која не воле аспект који подразумева удео у власничком капиталу (и удео у контроли) који карактерише механизме за финансирање власничког капитала. Уопштено, финансирање дуга односи се на позајмљивање новца који зајмопримац потом мора да врати уз камату. Представља најбољу опцију за предузећа која имају стабилан пословни модел који им омогућава да своја дуговања отплате на време. Финансирање дуга, углавном, је састављено од обезбеђених и необезбеђених кредита и обвезница. Обезбеђени зајмови захтевају колатерал док то није случај са необезбеђеним зајмовима. Обвезнице се разликују од кредита јер обвезнице подразумевају позајмљивање новчаних средстава од јавности пре него од финансијске институције, при чему се главница отплаћује на крају, а не током времена. Креиран је велики број финансијских инструмената којима су ове типичне структуре прилагођене да би се кредити учинили адекватнијим за социјална предузећа и предузетнике.

Табела 3. Предности и недостаци финансирања дуга

ДУГ	ИНВЕСТИТОРИ	ПРЕДУЗЕТНИЦИ
+	Сигурнији и редовнији принос Нижи ниво ризика	Задржава право управљања
-	Може да се односи на дужи временски период	Потребно обезбеђење Утиче на cash flow

3.4. Врсте (облици) кредитирања

Кредити који служе за кредитирање социјалног предузетништва могу се представити на следећи начин:

- **Повољни кредити или концесиони кредити** могу бити осмишљени тако да подразумевају повољне услове у корист дужника, укључујући каматне стопе ниже од тржишних, дуг период отплате, или период неплаћања камате (неплаћена камата се додаје на главницу);
- **Конвертибилни зајам** је споразум према коме предузеће позајмљује новац од инвеститора, а дуг се конвертује у власнички капитал (уместо да се отплаћује) у каснијој фази. Ово може бити боља опција за предузеће од простог издавања власничког капитала, уколико сматра да ће вредност његовог власничког капитала порастати у будућности, тако да узимање конвертибилног зајма, заправо, доводи до разводњавања акција које добија инвеститор;
- **Гаранција, или стендбај акредитив**, представља начин да донатори и инвеститори осигурају свој утицај тиме што ће гарантовати за кредит од банке или микрокредитне институције. Овде инвеститор гарантује за било какве губитке, чиме се социјалним предузећима омогућава да добију кредите који им не би били на располагању у другим случајевима;
- **Опростиви зајмови** су форма која представља средину између кредита и гранта. У овом случају, инвеститор “опрашта” зајам уколико су испуњени одређени услови. На пример, уколико предузеће достигне одређени обим утицаја, зајам може бити опроштен;
- **Дивиденде по виђењу су зајмови** који се отплаћују на основу процента слободних токова готовине предузећа све док се не достигне одређени лимит у погледу приноса. Оне обухватају и “период меденог месеца” током ког компанија у коју се улаже не мора да отплаћује инвестицију и може да користи капитал за раст пословања. Представљају алат са прилично ниским ризиком како за инвеститора тако и за предузеће у које се инвестира, иако могу подразумевати дуг временски хоризонт и
- **Подзајмови** Велики број већих организација како јавних тако и приватних инвеститора, располаже средствима која улажу у друштвени утицај путем задуживања, али су мишљења да конкретно идентификовање, проверу и прописани процес боље могу спровести локалне организације. Ове организације које располажу већим капиталом обезбеђују зајмове локалним микрофинансијским институцијама или локалним банкама. Потом, институције заједнице користе ова

средства за одобравање подзајмова корисницима и социјалним предузећима на својој територији.

3.5. Алати (микро) финансирања

У контексту социјалних предузећа, главни алат микрофинансирања генерално подразумева микрокредите. Поред микрокредита, органичено експериментисање почиње да указује на валидност микро-власничког капитала као додатног инструмента за финансирање пословања.

- **Микрокредит** је главни инструмент микрофинансирања. У ЕУ, микрокредити представљају зајмове у износу испод 25.000 евра. Просечни микрокредит у ЕУ износи око 7.000 - 7.500 евра. У Србији, просечан микрокредит износи од 1.200 до 1.500 евра и
- **Микрокапитал** (*Micro Equity*)- Критичари микрокредита инсистирају на чињеници да отплата задужења спречава мала предузећа да истински расту и шире се. Имајући у виду високе каматне стопе, критичари тврде да плаћање камате спречава микропредузећа да реинвестирају и користе кредите за раст сопственог пословања и остваривање већег нивоа независности. Већина ових појединаца сматра да микрокапитал има потенцијал да обезбеди веће износе капитала социјалним предузећима истовремено их решавајући терета дуга. У вези са тим, неопходно је извршити измене традиционалних аранжмана за прибављање капитала како би се истовремено заштитили и предузеће и инвеститор. Да би се заштитио инвеститор и ублажио ризик, инвестиције се могу продавати у траншама (на овај начин се дефинише које акције се прво плаћају ако предузеће не испуни своје обавезе) и акције се могу узети за машине и опрему као средство обезбеђења. Да би се заштитило микропредузеће и његови друштвени циљеви, инвеститорима не треба дозволити да поседују велики удео у компанији, а микропредузетник би требало да задржи право откупа акција по правичној цени у случају ликвидације компаније.

Иако пословне банке често оклевају да уђу у област микрофинансирања због трошкова провере, регулаторних препрека као што су високе обавезне резерве (тј. средства која се одвајају са стране у случају неиспуњавања обавеза од стране дужника), и препрека у погледу знања, неке пословне банке у Западној Европи почеле су да у своје понуде укључују различите услуге микрофинансирања.

У вези са тим, пословне банке поседују огроман потенцијал за подстицај микрофинансирању због њиховог искуства, приступа капиталу и установљеног присуства. Пре свега, искуство банке у кредитирању и раду са дужницима ће помоћи корисницима микрокредита да усвоје финансијски стабилне навике. Поред тога, приступ банака капиталу ће обезбедити много поузданије и стабилније изворе финансирања за социјална предузећа од постојећих МФИ. Додатно, повећан обухват и физичка инфраструктура пословних банака ће помоћи у омогућавању приступа и подизању свести о овим инструментима микрофинансирања. Нажалост, у Европи постоји мали број примера пословних банака које у својој понуди имају производе микрофинансирања.

Табела 4. Предности и недостаци микрокредита

Микрокредит	ИНВЕСТИТОРИ	ПРЕДУЗЕТНИЦИ
+	Висока стопа приноса Висока каматна стопа Сигурна инвестиција	Задржава власништво Има приступ капиталу
-	Дуги рок Неадекватно уређено	Високе каматне стопе Отежан раст и развој

3.6. Процедура добијања кредита

Приликом аплицирања социјалног предузећа за кредит код пословне банке или неке друге финансијске институције, потребно је да одређене процедуре буду задовољене.

На тржишту Србије потребно је да се испуне полазни критеријуми:

- Социјално предузеће треба минимум две године да послује;
- Да остварује позитиван утицај на развој друштвене заједнице;
- Да нема блокаду рачуна последњих 12 месеци и
- Да се доставе финансијски извештаји.

Поред општих ставки неопходно је да се доставе и следећа документа:

- Захтев на меморандуму предузећа са основним информацијама о предузећу, као и информацијама о износу, намени и рочности траженог кредита;

- Радне биографије (CV) власника и директора;
- Потписана декларација;
- Званичне финансијске извештаје за последње две године (минимум);
- Бруто биланс не старији од 30 дана и картице купаца и добављача са истим датумом и
- Статут организације.

3.7. Врсте кредита

У наредној табели биће приказане врсте кредита намењене социјалном предузетништву. За сада у нашој земљи на располагању су две врсте кредита: инвестициони кредити и кредити за трајна обртна средства.

Табела 5. Врсте кредита

Инвестициони кредит	Кредит за трајна обртна средства
<ul style="list-style-type: none"> • Финансирајте набавку опреме и возила, куповину и адаптацију вашег пословног простора или проширење вашег производног капацитета уз дужи рок отплате, грејс период и минимална средства обезбеђења • Кредит може бити у РСД / ЕУР • Период отплате до 60 месеци • Грејс период до 12 месеци • Отплата у месечним ратама • Трошкови обраде кредита 0,25% • Обавезно учешће од 10% и достављање профактура • Менице као инструменти обезбеђења 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирајте набавку сировина, материјала, готових производа и робе уз дужи рок отплате, грејс период и минимална средства обезбеђења. • Кредит може бити у РСД / ЕУР • Период отплате до 36 месеци • Грејс период до 12 месеци • Отплата у месечним ратама • Трошкови обраде кредита 0,5% • Обавезно учешће од 10% и достављање профактура • Менице као инструменти обезбеђења

Веома је важно да социјално предузеће може адекватно да одговори на одређене критеријуме као што су:

I Предузетничка димензија

Критеријум: Да ли је организација укључена у континуирану економску активност, тј. у континуирану активност производње и/или размене добара и/или услуга.

II Друштвена димензија

Критеријум: Да ли организација постоји да би обезбеђивала јавне/друштвене користи.

III Димензија управљања

Критеријум: Да ли се може / не може обавити расподела профита.

Критеријум: Да ли организација примењује систем за мерење и извештавање о свом друштвеном циљу акционарима.

Сваки кредитор ће детаљно сагледати:

- структуру прихода,
- изворе финансирања,
- годишњи буџет и
- финансијску пројекцију

Табела 6. Структура прихода, извори финансирања и финансијска подршка Социјалног предузећа

ВРСТА ПРИХОДА/ИМЕ ДОНАТОРА	Вредност у ЕУР	% (врста прихода у односу на буџет)
ДОНАЦИЈА – Страни донатор		
ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДРШКА (пројекти намењени општој подршци организације, а коришћење средстава је флексибилно у складу са уговором)		

ДОНАЦИЈА ИЗ ЛОКАЛНИХ ИЗВОРА - донатор и пројекат (пројекти финансирани од стране државе - министарства или локалне самоуправе, пословног сектора, доприноси индивидуалних донатора - укупна сума, или кампања за прикупљање средстава, означите различите кампање посебно)		
ПРИХОДИ ОД УСЛУГА И/ИЛИ ДОХОДОВНИХ АКТИВНОСТИ (навести посебно сваку врсту/тип услуга односно доходних активности)		
СУБВЕНЦИЈА - наведите посебно основ субвенције (под субвенцијом подразумевамо уплате од стране државе по основу неког од државних програма, нпр. за запошљавање или развој)		
ЧЛАНАРИНЕ		
ДРУГО (Навести извор)		

Табела 7. Буџет Социјалног предузећа

БУЏЕТСКА СТАВКА	Година	%
ЉУДСКИ РЕСУРСИ		
Стално запослени		
Запослени по пројекту		
Спољни сарадници (књиговодство, правне услуге, остало)		
ОПЕРАТИВНИ ТРОШКОВИ		
Најам канцеларијског простора (са порезом)		
Комунални трошкови (струја, вода, остало)		

Трошкови канцеларије (телефон, интернет, канцеларијски материјал, поштанске услуге...)		
Трошкови ПР		
Капитални трошкови - набавка опреме, реновирање, остало		
ПРОГРАМСКИ ТРОШКОВИ		
Програмске активности (тренинзи, обуке, анализе/студије/публикације, штампање материјала, визуални идентитет, трошкови превода, остало)		
Спољни сарадници (експерти)		
Путни трошкови (у земљи и иностраништу - смештај, превоз и дневнице)		
ОСТАЛО		
УКУПНО		

3.8. Препорка добре праксе

Учити на примерима добре праксе из Европске уније и земаља из Централне и Источне Европе и тестирати нове моделе финансирања као што су повољни кредити без колатерала, вентуре филантропија или друштвене обвезнице (импацт бондс), које су се показале као добри механизми за одрживи раст социјалних предузећа. Учити на потребама локалних социјалних предузећа и развити инструменте креиране према њиховим потребама и капацитетима. Предузећа у каснијим фазама развоја показују потребу за инвестицијама од 50.000 до 100.000 евра, али је мали проценат спреман да цео износ узме као позајмицу према постојећим условима. Потребно је развити хибридне механизме финансирања који комбинују бесповратна средства, позајмицу, повољније услове отплате и снажну стручну (нефинансијску) подршку у развоју.

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Brown J., (2006) "*Equity finance for social enterprises*", Social Enterprise Journal, Vol. 2 Issue: 1
2. Bugg-Levine, Bruce Kogut Nalin Kulatilaka, (2012), "*A New Approach to Funding Social Enterprises*", Harvard Business Review
3. Cozarenco A., (2016), "*Microfinance Institutions and Banks in Europe: The story to date*", European Microfinance Network (EMN) and European Commission
4. European Commission(2016): *DG Employment, Social Affairs & Inclusion and European Investment Bank: Advisory Services fi-compass*, "Financial instruments working with social entrepreneurship", European Commission and European Investment Bank
5. Eurosif A.I.S.B.L., (2014), "*Impact Investing in Europe: Extract From European SRIS Study 2014*", Eurosif, Edmond de Rothschild, Generali Investments Europe, Inrate
6. Financing Agency For Social Entrepreneurship (FASE), Ashoka, and McKinsey & Company, (2016), "*Achieving impact for impact investing A road map for developed countries*",
7. Manville, G., & Greatbanks, R. (Eds.), (2016), "*Third Sector Performance: Management and Finance in Not-for-profit and Social Enterprises*", CRC Press.
8. Smart Kolektiv (2017) *Investiranje u socijalna preduzeća u Srbiji, Stanje tržišta socijalnih investicija i potencijali za razvoj*, Beograd
9. Varga E. and Hayday M., (2016), "*A recipe book for social finance: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*", European Commission
10. Varga E., (2017), "*Social Enterprise Ecosystems in Croatia and the Western Balkans: A Mapping Study of Albania, Bosnia & Herzegovina, Croatia, Kosovo, FYR Macedonia, Montenegro and Serbia*", NESsT, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and the Taiwan Business-EBRD Technical Cooperation Fund.

4. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ

аутор: Доц. др Милош М. Драгосавац

4.1. Дефинисање ризика

Управљање ризицима у социјалном предузетништву може се дефинисати као целовит процес утврђивања, процењивања и праћења ризика у односу на дефинисане циљеве, као и предузимање потребних мера ради смањења ризика. Ризици могу неповољно утицати на спровођење циљева у социјалном пословању. Стога је потребно јасно одредити како таквим ризицима управљати.

Ризик је могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење циљева. Ризиком се сматрају и неискоришћене прилике или могућности за побољшање пословања.

Управљање ризицима од посебне је важности и помоћи целокупној управљачкој структури те јој треба послужити за одговорно, транспарентно и успешно управљање средствима. Управљање ризицима средишњи је део стратешког управљања. То је алат који руководству помаже у предвиђању неповољних догађаја и реаговања на њих, односно, усмерити поступке унутрашње контроле и ограничене ресурсе према кључним функцијама и с њима повезаним ризицима. Управљање ризицима подразумева упознавање њиховог карактера и суштине, предузимање свих могућих расположивих средстава и мера за њихово избегавање и ублажавање. Уколико је то недовољно онда треба одабрати најбоље, најефикасније и најбезболније методе за њихово решавање и превазилажење.

Јављају се ризици који се у потпуности не могу избећи, али се могу минимизирати, односно, свести на најмању могућу меру, затим постоје ризици који се у пословању не могу избећи, ни ублажити, већ се мора директно суочити са њима. Исто тако постоје и одређени ризици који се могу сигурно и потпуно избећи.

Треба истаћи да се ризик не треба посматрати само у негативном смислу, већ и у погледу остваривања позитивних учинака. Ризиком се могу посматрати изгубљене прилике које би позитивно утицале на пословање.

Процес управљања ризицима подразумева документовање и информисање о ризицима, њиховој врсти, вероватноћи настанка и процени резултата, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика и на крају израду стратегије о управљању ризицима. У мери у којој је развијено управљање ризицима биће

развијене и контролне активности, а самим тим и осигурање реализације постављених циљева социјалног предузетништва.

4.2. Стратегија управљања ризицима у социјалном предузетништву

Сврха управљања ризицима је побољшати способност остваривања циљева кроз управљање претњама и приликама, те стварање окружења која доприносе већем квалитету, делотворности и резултатима у свим активностима и према свим нивоима. Управљања ризицима обухвата одређивање циљева пословања, могуће ризике који утичу на остваривање циљева, њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значајност последица, као и успостављање прикладних мера за управљање ризицима. Сврха управљања ризицима је ограничавање ризика на ниво који се може толерисати и стално контролисање његовог утицаја.

Стратегија је документ која описује процес управљања ризицима у социјалном предузетништву. Стратегија, заправо, представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно, постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица у саставу развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо, представља разраду стратегије кроз тзв. Регистар ризика.

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду, и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се суочава социјално предузетништво бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија социјалног предузетништва;

- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефикасности система унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика и
- извештавање о ризицима.

4.3. Предности имплементације управљања ризицима

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

1. ефикасније одлучивање - све одлуке са собом носе одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима да ускладе њихове одлуке с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;

2. раст ефикасности - прихватањем приступа који се темељи на ризицима, социјална организација може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;

3. ефикасније предвиђање и оптимизација расположивих средстава - омогућава утврђивање кључних ризика с којима се организација суочава;

4. виши ниво поверења у управљачки систем - управљање ризицима нужан је део управљачког процеса у организацији. Њиме се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни циљеви и процеси, а уједно се осигурава континуитет пружања услуга и

5. развијање позитивне организационе културе - развој организационе културе која неће стварати негативан став према ризицима.

4.4. Стратешки и оперативни ризици

За потребе управљања ризицима у оквиру социјалног предузетништва препорука је да се ризици категоризују на стратешке и оперативне ризике. Подела ризика на стратешке и оперативне омогућиће да се велики број различитих ризика могу груписати и лакше одредити који ниво руководства се примарно бави којом категоријом ризика.

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу утицати на остварење дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета, ризици који имају пресудан утицај на дугорочну успешност пословања. Стратешки ризици усмерени су на шире интересне групе, грађане, крајње кориснике услуга и др.

Стратешки ризици по подручјима у којима се могу јавити:

Табела 8. Стратешки ризици социјалног предузећа

<i>Финансијски</i>	Ризици који могу неповољно утицати на дугорочну финансијску одрживост и стабилност организације (нпр., лоше планирани пројекти који стављањем у употребу генеришу веће губитке него користи, кредитна задужења која се услед пораста камата отежано отплаћују, активирање гаранција и сл.)
<i>Социјални</i>	Ризици који могу неповољно утицати на могућност организација да одговоре на демографске и социоекономске трендове те промене у очекивањима интересних група
<i>Технолошки</i>	Ризици који су везани за начине како се институције носе с технолошким променама, односно, колико су способне да одговоре на њих и да технолошке промене користе у пружању услуга корисницима
<i>Законодавни</i>	Ризици који су везани за промену регулативе која у великој мери утиче на промене у пословању институција, може утицати на пораст трошкова пословања, промене у изворима финансирања и сл.
<i>Конкурентност</i>	Ризици који су везани за конкурентност у пружању услуга (однос цене и квалитета);
<i>Корисници/грађани</i>	Ризици који су везани за могућност испуњења садашњих и будућих потреба, захтева и очекивања

	корисника услуга у погледу квалитета и брзине пружања услуге
<i>Окружење/климатске промене</i>	Ризици који су везани за промене у окружењу, климатске промене и учинак који имају на квалитет живота грађана (нпр., ризици учесталих поплава и начин одбране од поплава, утицај суше на пољопривреду, заштита од загађења, збрињавање отпада које мора бити у складу са стандардима и сл.

Оперативни ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење функција, активности процеса у заданим роковима, на ниво квалитета услуга, на пропусте у примени закона и процедура.

Табела 9. Оперативни ризици

Професионализам и компетенције запослених	Ризици који могу бити везани уз непрофесионално понашање запослених, што може бити посебно изражен проблем када запослени имају директне контакте с крајњим корисницима услуга
Финансијски	Ризици везани уз пропусте у финансијском пословању, планирању и извршењу прорачуна, поступцима набавке и уговарања
Регулаторни	Ризици везани за непоштовање или делимично поштовање прописа и процедура у пословању, што може довести до неповољних мишљења ревизије, инспекцијских налаза, могућих тужби, судских поступака и сл.
Заштита имовине, људи и осталих ресурса	Ризици везани за сигурност запослених, корисника услуга, ризици везани за заштиту имовине од крађа, неовлаштеност отуђења, пожара, нерационалног поступања и сл.
Спољашњи партнери	Ризици везани за способност добављача да испоруче услуге/робе/радове на време и у складу с уговореном ценом, количином, квалитетом, да су осигурана јемства и сл.
Технолошки	Ризици везани за информатичке (ИТ) системе, опрему
Ризици неправилности, превара	Избегавања примене прописаног поступка

4.5. Систем и модели управљања ризицима у социјалном предузетништву

Управљање ризицима треба посматрати као део система интерних финансијских контрола. Процена ризика једна је од пет основних компоненти система интерне контроле – *COSO modela* (контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информације и комуникација, праћење). Систем интерних финансијских контрола одликује се системским приступом контролама, који ставља контроле у контекст циљева и ризика. Развој система интерних финансијских контрола захтева развој процеса управљања ризицима. При чему циљеви носе ризике, ризици захтевају контроле, контроле су усмерене на циљеве.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Дефинисање циљева;
2. Идентификовање ризика;
3. Мерење ризика;
4. Начини реаговања на ризик – поступање по ризицима;
5. Мониторинг ризика и
6. Унапређење управљања ризицима.

4.6. Мерење ризика

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација. Ту су пре свега информације о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватношћу, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока.

Прва фаза се односи на утврђивање интензитета ризика. Формула која ће се користити за утврђивање интензитета ризика:

$$IR = U \cdot V$$

Где је:

IR – интензитет ризика

U – утицај ризика uticaј

V – вероватноћа

Рангирање ризика се спроводи на основу закључних разматрања изведених током анализе општег контролног окружења и мерења у погледу утицаја и вероватноће. Извршиће се рангирање ризика праћењем пресека утицаја и вероватноће. За ову радњу биће употребљена матрица ризика „3x3“, која је представљена на следећи начин:

Табела 10. Матрица ризика

УТИЦАЈ	ВЕЛИК 3			
	УМЕРЕН 2			
	МАЛИ 1			
		НИСКА 1	СРЕДЊА 2	ВИСОКА 3
	ВЕРОВАТНОЋА			

4.7. Реаговање на ризике - поступци за смањење ризика

Поступање по ризицима је одређивање мера за управљање најважнијим ризицима. Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором одговарајућег одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранције и става организације према ризику.

Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак.

Четири су основна начина поступања по ризицима. Истичу се:

- **Избегавање ризика:** Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности и процеса. Потребно је нагласити да је могућност да се одређене активности укину ограничена. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи;
- **Третирање (решавање) ризика:** На овај начин решава се далеко највећи број ризика. Третирање се састоји у томе да ће организација, иако ће одређену активност наставити са ризиком, предузети радње да се ризик задржи на прихватљивом нивоу. Ако се одлучи да поједине ризике треба третирати, потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и лице које ће бити одговорно за спровођење мера;
- **Пренос ризика:** Најбољи одговор на неке ризике јесте да се ризици пренесу трећој страни или да се поделе с трећом страном. Ова је опција нарочито погодна за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Типичан пример преноса ризика јесте ангажовање осигуравајућег друштва, којем се може платити преузимање ризика. Може се рећи да пренос ризика умањује изложеност организације том ризику или да друга организација има капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Важно је напоменути да се неки ризици не могу (сасвим) пренети; нарочито се не могу пренети ризици који су везани за репутацију, чак и ако се ван организације уговори само пружање услуга. Да би се обезбедио успешан пренос ризика, однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора бити пажљиво вођен и
- **Толерисање ризика:** Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак и ако се ризик не може толерисати, способност да се нешто уради у вези с њим може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавање последица ако се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају елементарних непогода). У регистру ризика, уз ризике који се

толеришу потребно је навести зашто је ризик прихваћен, односно зашто се њиме није могло управљати.

Важно је осигурати да за сваку радњу (одговор на ризик) одговорност за извршење буде додељена појединцу.

Следећи корак је дефинисање мера које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице појаве и то у толикој мери да посматрани ризик пређе у област прихватљивог ризика. Некада ово може значити и дефинисање две, три, па и више разних одбрамбених мера, како би посматрани ризик постао прихватљив. Овде се крије опасност да увођење мера заштите не створи услове за нови, раније неидентификовани ризик. Стога је потребно сваку меру добро проучити и проверити да ли она може имати последице на посматране циљеве.

Након завршетка дефинисања заштитних мера којима су сви неприхватљиви ризици преведени у прихватљиве, потребно је све испланиране активности и донете одлуке документовати. Овде се документовање врши са циљем да се олакша посао каснијег преиспитивања дефинисаних мера и провере да ли је дошло до промене неких услова или ескалације неког ризика или чак и појаве нових ризика.

При документовању дефинисаних одбрамбених мера, потребно је навести:

- тим који је дефинисао конкретну меру, као и особа која је то одобрила,
- опис дефинисане мере,
- ризике на које ће дефинисане мере деловати, као и ниво вероватноће и последице на који се очекује да ће их дефинисана мера свести,
- подаци на којим је заснована дефинисана мера и
- претпоставке које су учињене при дефинисању мере.

Када су прецизно дефинисане све активности које је потребно спроводити како би се ризици свели на прихватљиву меру, потребно је дефинисати све потребне ресурсе за увођење тих мера у свакодневне активности. Ово је неопходно урадити из два врло битна разлога.

Први разлог се односи на исплативост мера (није логично инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика). Други разлог се односи на расположива средства (бесмислено је отпочињати имплементацију неке заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што организација има на располагању).

4.8. Унапређење управљања ризицима

Последња фаза у овом делу јесте контрола ризика, и унапређење праћења ризика. Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Потребно је спроводити редовне ревизије стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање праћења и провере. Такође, треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Контролне активности односно контрола ризика врше се са циљем да се обезбеди спровођење одговарајућих радњи за управљање ризицима на адекватан и благовремен начин. Све радње које се предузимају за решавање (умањивање) ризика могу се сматрати контролама.

Циљеви контроле се утврђују посебно за сваки кључни систем у циљу умањивања ризика. Врсте контрола могу бити:

- ПРЕВЕНТИВНЕ контроле - треба да спречавају појаву неефикасности, грешака, односно неправилности;
- КОРЕКТИВНЕ контроле – треба да исправљају грешке, неефикасности, односно неправилности;
- ДИРЕКТИВНЕ контроле – треба да подстакну радње и догађаје неопходне за остваривање циљева и
- ДЕТЕКЦИОНЕ контроле – исправљају детектоване грешке.

4.9. Комуникација и управљање ризицима

Интерна комуникација о питањима ризика важна је с обзиром да је потребно:

1. осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је стратегија, циљеви, приоритетни ризици, те како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада. Ако се то не постигне, прикладно и доследно интегрисање

управљања ризицима у организациону структуру неће се постићи, а приоритетни ризици неће се доследно решавати;

2. осигурати да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и саопштити и осталима који се могу срести с тим ризиком и

3. осигурати да сви нивои управљања траже и примају одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији степен није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

4.10. Индикатори успешности

Како би се процес управљања ризицима социјалног предузетништва могао пратити, дефинишу се следећи индикатори успешности:

- Успоставити Регистар ризика на нивоу организације;
- Регистри се прегледају и ажурирају на годишњем нивоу;
- Идентификоване потребе за обуку о управљању ризицима;
- Извршене обуке и
- Одржани састанци унутар организације како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно успостављање приоритета.

Преглед/ревидирање кључних показатеља успешности врши се годишње.

Табела 11. Регистар ризика социјалног предузетништва

Циљ	Ризик	Кратак опис ризика	Преглед постојећих контролних механизма	Утицај	Вероватноћа	Одговор на ризик	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Barjaktarović L (2013) *Upravljanje rizikom*, Beograd
2. Brindle M & Layton R. (2017) *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR DEVELOPMENT - A Business Model*, New York
3. Brown J., (2006) “*Equity finance for social enterprises*”, Social Enterprise Journal, Vol. 2 Issue: 1
4. Bugg-Levine, Bruce Kogut Nalin Kulatilaka, (2012), “*A New Approach to Funding Social Enterprises*”, Harvard Business Review
5. Curits T (2010) *The challenge and risks of innovation in social enterprises*, Policy Press, Bristol
6. Kabir N.M. (2019) *Knowledge-Based Social Entrepreneurship Understanding Knowledge Economy, Innovation, and the Future of Social Entrepreneurship*, North York, ON, Canada
7. Varga E. and Hayday M., (2016), “*A recipe book for social finance: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*”, European Commission
8. Vasiljević A. (2009) *Upravljanje rizicima*, Mediterran publishing
9. Sprčić D (2013) *Upravljanje rizicima - Temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Sinergija

5. ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД

Аутор: Доц. др Јелена М. Лукић

Тимски рад постаје све распрострањенији начин за обављање послова и задатака који захтевају знања и вештине из различитих области и професија. Јапанска пословица „Нико од нас није тако паметан као сви ми“ наглашава вредност, значај и потребу тимова и тимског рада. Поред теорије, и пракса је показала све предности тимског рада. Решавање друштвених проблема захтева тимски рад различитих стејхолдера – локалне заједнице, предузећа, невладиних организација, појединаца, волонтера и сл. Из тог разлога, тимски рад је од посебног значаја и важности за успешно функционисање социјалног предузећа јер од квалитета формираног тима и тимског рада зависи ефекат који ће се остварити на друштво.

5.1. Дефиниција и значај тимског рада

Све врсте организација, па и социјална предузећа, у све већој мери примењују тимске структуре, док се скоро у свим огласима за посао траже кандидати који су „тимски играчи“, односно, кандидати који су склони тимском раду. Из тог разлога, веома је важно да се сагледа шта је тим. Кључно значење речи тим је да: заједно свако постиже више!

TEAM = Together Everyone Achieves More

Дефиниције тима указују да:

„Тим чине људи који су окупљени око заједничке сврхе или циљева, за чије остваривање деле одговорност“ (Kinicki i Fugate, 2018, 307).

„Тим се састоји од групе људи који раде заједно на специфичном, заједничком циљу, користећи своја комплементарна знања, вештине и ефекат синергије“ (Robbins i Coulter, 2017, 426).

Велика корист од тимског рада је што он доводи до ефекта синергије. Синергија значи да је резултат заједничког рада већи од збира резултата рада појединачних чланова, односно, да су људи који раде у тиму заједно способни да ураде више него што то може свака особа појединачно.

Изрази којима се представља ефекат синергије су најчешће:

$$1+1=3$$

и

$$2+2=5$$

Тимски рад има бројне предности, међу којима су (Lazarević i Lukić, 2018):

- Већи ниво знања (више глава је увек паметније од једне);
- Различите вештине и искуства;
- Ефекат синергије;
- Већи степен сарадње;
- Већа продуктивност;
- Бољи/квалитетнији производ/услуга;
- Боље одлуке;
- Већи број иновација, идеја, предлога;
- Већи степен учења (чланови тима уче једни од других);
- Флексибилност у обављању радних задатака и активности и
- Веће задовољство и посвећеност запослених.

Ове предности су посебно изражене у тимовима који функционишу у оквиру социјалног предузећа. Додатна вредност тимског рада у социјалним предузећима је у томе што појединци некада нису у стању да сагледају сопствене снаге и способности, посебно уколико се налазе у неким тешким животним околностима и ситуацијама. Социјални предузетник који се одлучио да формира тим је неко ко може да препозна снаге и способности сваког појединца и да му помогне да их искористи на најбољи могући начин кроз тимски рад.

5.2. Врсте тимова

Постоји више врста тимова који се међусобно разликују по својим карактеристикама. У наставку ће бити приказане кључне карактеристике основних врста тимова које се често примењују у пракси: формални, неформални, самоуправни, управљачки, тимови за решавање проблема, пројектни тимови, функционални, кросфункционални, виртуелни, глобални тимови.

У свакој организацији постоје формални и неформални тимови. **Формалне тимове** формирају менаџери са циљем да обаве одређене задатке. То могу бити хијерархијски тимови када је вођа тима одговоран за резултате рада и привремени (пројектни) тимови за решавање одређених проблема/питања. За разлику од формалних тимова, **неформални тимови** настају спонтано, без претходне планске одлуке и чине их људи који се неформално састају и раде заједно.

Самоуправни тимови имају трајан карактер. Најчешће броје од 10 до 15 чланова који самостално управљају својим радом, постављају циљеве, имају свој идентитет, сврху, ресурсе и методе рада. Ови тимови су оријентисани на целокупан задатак и раде на пословном процесу од почетка до краја, одговорни су за управљање тимом, доношење одлука и њихову примену, решавање проблема.

Управљачки тим се успоставља са циљем да се донесу квалитетне управљачке одлуке стратешког карактера (управни одбори, извршни одбори, колегијуми, борд директора и сл.). Чланови ових тимова су појединци који имају различита знања, вештине, способности, компетенције, ниво моћи и утицаја. Неке од најважнијих улога управљачког тима су: именовање генералног менаџера, доношење стратегијских одлука и бригаа о њиховој реализацији, креирање и промовисање организационе културе, унапређење имиџа и репутације организације.

Тимови за решавање проблема су привремени тимови који су формиран, вођени и контролисани од стране менаџмента организације са јасно дефинисаним задатком да реше неки проблем. Чланови овог тима размењују знања, искуства, идеје, дају предлоге, сугеришу могућа решења, али немају овлашћења да самостално реализују било које од предложених решења, већ се обраћају врху организације. Након решавања одређеног проблема, ови тимови престају да постоје.

Пројектни тимови се формирају за потребе рада на одређеном пројекту. Чине их чланови који имају знања, вештине, компетенције и искуства из области из које се реализује пројекат. Ови тимови функционишу све док се пројекат не заврши, када добијају нови пројекат или престају да постоје, а њихови чланови постају део неких других тимова или се враћају свом уобичајеном послу.

Функционални тимови су састављени од појединаца из једне организационе целине који раде на одређеном задатку или решењу одређеног проблема. Примери ове врсте тима су: тим формиран за обуку и развој запослених чији чланови раде у оквиру одељења за људске ресурсе, тим формиран за продају неког одређеног производа чији чланови раде у оквиру одељења за продају.

Кросфункционални тимови су најчешће примењивана врста тимова у пракси. Чланови ових тимова потичу из различитих организационих јединица. Док раде у тиму, чланови остају део својих организационих целина, али су истовремено

и чланови тима који раде на решавању неког сложеног проблема/питања/пројекта. Ови тимови се најчешће примењују када су потребни стручњаци различитих знања и вештина из различитих области.

Виртуелни тим је постао веома заступљен облик тимског рада захваљујући развоју и масовној примени савремених информационо-комуникационих технологија. Чланови виртуелног тима су географски раздвојени, физички удаљени једни од других, али комуницирају путем савремене информационе технологије ради реализације заједничких задатака, размене информација, идеја или искустава. У функционисању овог тима се примењују савремена средства електронске комуникације: електронска пошта (имејл), софтвери за одржавање видео-конференција и сл.

Глобални тимови могу да буду било која од претходно наведених врста тимова, с тим да чланови глобалног тима долазе из различитих земаља и различитих националних култура. Рад глобалног тима може да доведе до значајних предности због различитих знања и перспектива посматрања, али и до конфликта уколико се не прихвате културолошке разлике између чланова тима.

Једна од специфичности тимова који функционишу у оквиру социјалног предузећа јесте што су они најчешће по својој природи мултидисциплинарни, односно, чланови тима имају знања и вештине из више научних дисциплина која су у домену одређеног проблема или пројекта.

У пракси се често дешава да неки тимови доживе неуспех, односно, да не успеју да реализују циљеве због којих су формиран. Неки од кључних разлога који могу да доведу до неуспеха тимова, а које социјални предузетници требају да имају у виду су:

- Недефинисани или нејасни циљеви због којих је тим формиран;
- Погрешно схваћени или конфликтни циљеви појединачних чланова тима;
- Нејасне и/или неодговарајуће улоге чланова тима;
- Недостатак и/или неадекватна подршка менаџмента;
- Неадекватни и/или недовољни ресурси за рад;
- Чланови тима не преузимају одговорност на себе;
- Ефекат забушавања појединих чланова тима;
- Неадекватан број чланова тима (премало чланова или превелик број чланова);
- Неповеће између чланова тима и

- Неадекватан систем мерења резултата и награђивања.

С обзиром на чињеницу да у социјалном предузетништву увек учествује већи број чланова тима (запослени, друштво, невладине организације, волонтери и сл.) који поседују различита знања, вештине и идеје, веома је битно да се на почетку успоставе основни механизми и правила функционисања тима.

5.3. Процес формирања тима

Идеја тимског рада делује једноставно на први поглед, због чега многи људи узимају тимски рад здраво за готово. У пракси се често дешава да се људи окупе да раде заједно у нади да ће се све предности тимског рада појавити саме од себе. Међутим, формирање тимова и примена тимског концепта рада у било којој организацији представља процес који захтева много труда, рада, времена и енергије. Из тог разлога, пре него што се приступи формирању тимова, неопходно је да се детаљно испланира начин на који ће у организацији бити примењен концепт тимског рада (Lazarević i Lukić, 2017). Одлука о тимској структури не сме бити донета „преко ноћи“ и реализована без детаљног и промишљеног плана. Процес формирања тима подразумева одређене фазе које су неопходне да би сви чланови тима функционисали на прави начин. Брус Такман је један од аутора који је дефинисао фазе у развоју тимова (Tuckman i Jensen, 1977):

Прва фаза: **Формирање тима**

У овој фази комуникација је једносмерна, од социјалног предузетника ка члановима тима. Долази до нервозе, сукоба, тензије, збуњености чланова тима који су се окупили да би заједно радили. Ова фаза је посебно специфична у социјалним предузећима где постоји велики број чланова међу којима су волонтери, запослени, невладине организације, друштвена заједница, привреда и сл.

Друга фаза: **Сукобљавање чланова тима (фаза олује или фаза побуне)**

Чланови тима полако почињу да схватају своје задатке, дужности, обавезе, улогу осталих чланова и међусобне односе, али и да дају сопствене предлоге за побољшање функционисања тима. У овој фази су, такође, присутни (али у мањој мери) нервоза, напетост, збуњеност, низак степен поверења између чланова тима, честе варнице и несугласице.

Трећа фаза: **Нормирање понашања у тиму**

У овој фази чланови тима почињу да се навикавају једни на друге и да се осећају спокојно јер разумеју своју улогу и задатке, али и улогу и задатке других

чланова. Тим почиње активно да ради, расте поверење између чланова тима и успоставља се тимски дух.

Четврта фаза: **Функционисање (рад) тима**

У овој фази тим стиче способност функционисања без директног управљања и надзора, а сви чланови тима постају посвећени реализацији циљева.

Пета фаза: **Распуштање (престанак рада) тима**

Ова фаза је присутна код тимова који су настали са циљем да се реализује неки пројекат/ реши проблем. Након што се циљ оствари, чланови тима се распуштају и тим престаје да постоји.

Свака од наведених фаза развоја тима има своје кључне карактеристике и потенцијалне проблеме, а улога лидера у свакој од фаза је различита. Ради јаснијег прегледа, фазе развоја тимова и ове специфичности су представљене у засебним табелама.

Табела 12. Карактеристике, потенцијални проблеми и активности лидера у фази формирања тима

Карактеристике и потенцијални проблеми	Активности и улога лидера
<ul style="list-style-type: none"> • Велика мотивисаност и очекивања окупљених чланова тима, ентузијазам • Чланови тима се међусобно упознају и преиспитују • Међусобног поверења нема или је на ниском нивоу • Јављају се несугласице око проблема, често се проблем потцењује • Неизвесност у раду тима доводи до појачане стрепње и тензије • Продуктивност је на ниском нивоу 	<ul style="list-style-type: none"> • Улога лидера је важна, стил лидерства је наредбодавни • Пажљив одабир чланова тима • Детаљно објашњење сврхе и циљева тима • Јасно дефинисање временских рокова и задатака • Постављање основних правила комуницирања и састајања чланова тима

Табела 13. Карактеристике, потенцијални проблеми и активности лидера у фази сукобљавања чланова тима

Карактеристике и потенцијални проблеми	Активности и улога лидера
<ul style="list-style-type: none"> • Фаза кризе и испољавања 	<ul style="list-style-type: none"> • Фаза која захтева добро

<p>различитих, често супротстављених мишљења и ставова чланова тима</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доказивање чланова, сумња у постављене циљеве • Тензија, нервоза, неслагање, неспоразуми, оптужбе, збуњеност, пад морала и мотивације • Смањена одговорност, неповерење у лидера и успех тима 	<p>лидерство, фокус је на охрабривању и усмеравању чланова тима на сарадњу у реализацији задатака и циљева. Стил лидерства је демократски</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лидер заказује састанке и подржава различите ставове, мишљења, идеје, дозвољава да проблеми „испливају“ на површину како би се решили • По потреби, лидер организује индивидуалне састанке са члановима тима
---	---

Табела 14. Карактеристике, потенцијални проблеми и активности лидера у фази нормирања тима

Карактеристике и потенцијални проблеми	Активности и улога лидера
<ul style="list-style-type: none"> • Фаза изградње норми и културе тима • Долази до нормализације и усклађивања међусобних разлика, прихватања правила и стандарда понашања у тиму • Долази до развоја добрих односа, сарадње, јединства, разумевања, лојалности, хармоније, јачања тимске дисциплине, развијања тимског духа • Чланови прихватају своје тимске улоге, долази до раста самопоуздања 	<ul style="list-style-type: none"> • Лидер укључује чланове у процес одлучивања, осамостаљује их и охрабрује да заједно са њим деле одговорност • Делегирање одговорности на чланове тима • Праћење циљева и временских рокова • Изградња и дефинисање тимског идентитета и начина рада

Табела 15. Карактеристике, потенцијални проблеми и активности лидера у фази функционисања тима

Карактеристике и потенцијални проблеми	Активности и улога лидера
<ul style="list-style-type: none"> • Функционисање подразумева реализацију постављених циљева и задатака 	<ul style="list-style-type: none"> • Примењује се партиципативни стил лидерства – лидер тима је осамосталио чланове тима да

<ul style="list-style-type: none"> • Чланови тима имају осећај припадности тиму • Учвршћује се поверење између чланова тима • У тиму влада висок степен задовољства оствареним резултатима 	<p>сами решавају проблеме и доносе одлуке</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мотивисање чланова тима да буду креативни • Редовно одржавање тимских састанака
---	--

Постоје одређени услови који морају бити испуњени да би тим у оквиру социјалног предузећа био ефикасан. То су:

- Осећај заједништва и припадности тиму;
- Добри међуљудски односи свих чланова тима;
- Заједничка жеља и мотивисаност ка реализацији дефинисаних циљева;
- Јасни и недвосмислени поступци, методе, процедуре рада, тимске улоге и
- Адекватна знања, вештине и способности чланова тима и тим лидера.

Један од битних фактора који утиче на успех тима и тимског рада у социјалном предузећу јесте поверење између чланова тима. Поверење се односи на фер понашање, искреност, добре и праведне односе између чланова тима. Постојање поверења између чланова тима доводи до већег степена повезаности чланова, веће посвећености, квалитетније сарадње и бољих резултата (Lukić i Vračar, 2018).

Да би неки тим био ефикасан, потребно је учинити велики напор приликом процеса изградње тима и константно пратити начин на који тим функционише. Такође, неопходно је да се стално откривају нове, добре праксе управљања тимом, посебно имајући у виду чињеницу да се тимови разликују по сврси постојања, задацима које обављају, окружењу у којем функционишу и члановима који их чине.

5.4. Решавање конфликта у тимовима

Идеална ситуација у функционисању тима јесте када између чланова тима нема конфликта, или уколико их има да су то конструктивни конфликти који подстичу тим на боље резултате и начин функционисања. Најбољи начин да се спречи појава конфликтних ситуација јесте да се тиму јасно предочи који су његови циљеви, односно шта је то што се од њега очекује и да сваки члан тима добије одговарајућу улогу. Тимска улога представља скуп очекиваних понашања који одговарају или карактеришу одређени положај сваког члана у тиму. Мередит Белбин

се сматра оцем теорије тимских улога. Према Белбину, тимска улога представља тенденцију да се члан тима понаша, доприноси тиму и сарађује са другим члановима тима на тачно одређен начин. Белбин је идентификовао девет различитих тимских улога које је груписао у три категорије (Belbin, 1993): (1) улоге оријентисане на акцију, (2) улоге оријентисане на људе и (3) улоге оријентисане на мисли. Систематичан преглед тимских улога и њихових описа је дат у следећој табели.

Табела 16: Тимске улоге према Белбину

Фокус улоге	Назив улоге	Опис улоге
Улоге оријентисане на АКЦИЈУ	Модератор	Подстиче тим на побољшања
	Имплементатор	Предузима конкретне акције, реализује идеје
	Финишер	Обезбеђује да посао буде завршен на време
Улоге оријентисане на ЉУДЕ	Координатор	Обезбеђује координацију између чланова тима
	Тимски играч	Охрабрује и подстиче сарадњу и комуникацију
	Истраживач	Истражује шансе и могућности
Улоге оријентисане на МИСЛИ	Оригинални мислилац	Износи нове идеје и приступе раду
	Процењивач	Анализира различите опције из више перспектива
	Специјалиста	Обезбеђује специјализоване вештине

Извор: Prilagođeno prema Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Butterworth-Heinemann. Oxford: Jordan Hill.

У наставку су приказане кључне карактеристике чланова тима чије су улоге оријентисане на акцију: модератора, имплементатора и финишера.

Кључне карактеристике **МОДЕРАТОРА**

Особине: динамични, комуникативни, кажу шта мисле, знају да покрену ствари, поседују пуно енергије, мотивисани су за постигнућа, уживају да стимулишу и охрабрују друге, нарочито оне који желе да одустану или нису мотивисани за рад, воле све да преиспитују како би се уверили да су све могућности размотрене, проналазе најбоље приступе у решавању проблема.

Потенцијална слабост: нестрпљиви, воле да аргументују и често могу да повреду осећања других чланова тима.

Кључне карактеристике **ИМПЛЕМЕНТАТОРА**

Особине: сталожени, поуздани, разумни, извршавају задатке, претварају идеје у планове и конкретне активности. Обично су конзервативни и дисциплиновани, раде систематски и ефикасно, веома су добро организовани, на њих увек може да се рачуна да ће урадити посао, радо прихватају задужења.

Потенцијална слабост: могу бити нефлексибилни јер се противе променама и новим идејама, често превише очекују од других.

Кључне карактеристике **ФИНИШЕРА**

Особине: савесни, одговорни, поуздани, педантни, углавном повучени, настоје да пројекте заврше темељно без грешака и пропуста у дефинисаним роковима, посебну пажњу посвећују детаљима.

Потенцијална слабост: често нису задовољни са поделом послова, више воле да сами изаберу своје послове и задужења, лоши су у делегирању послова јер немају поверења у друге, перфекционизам, нестрпљивост.

У наставку су приказане кључне карактеристике чланова тима чије су улоге оријентисане на људе: координатора, тимског играча, истраживача.

Кључне карактеристике **КООРДИНАТОРА**

Особине: фокусирани на циљ, пуни самопоуздања, способни да делегирају посао, теже консензусу, покушавају да активно укључе све чланове тима у рад, добро воде састанке, могу да одбаце или прихвате туђе идеје, воде тим ка остваривању циљева, добро су позиционирани у тиму (добијају главне улоге). Проблеме решавају потпуно смирено и сталожено.

Потенцијална слабост: не истичу се по својим идејама, често изгледа као да манипулишу другима и да другима намећу своје планове.

Кључне карактеристике **ТИМСКОГ ИГРАЧА**

Особине: блага нарав, добра моћ запажања, знају да слушају и да одговоре на потребе других, испуњавају улогу преговарача унутар тима, у основи су дипломате, флексибилни и промишљени. Не представљају претњу ни за кога и стављају фокус на јединство тима и помагање другима.

Потенцијална слабост: неодлучни, приликом дискусије тешко доносе одлуке, подложни су утицајима других.

Кључне карактеристике **ИСТРАЖИВАЧА**

Особине: знатижељни, отворени, иновативни, радознали, ентузијастички, добри у комуникацији са другима унутар и изван тима, добри преговарачи, истражују све расположиве опције, развијају контакте и преговарају за неопходне ресурсе у име тима.

Потенцијална слабост: могу брзо да изгубе ентузијазам, тешко се у дужем временском периоду фокусирају на један задатак/циљ, често присвајају туђе идеје.

У наставку су приказане кључне карактеристике чланова тима чије су улоге оријентисане на мисли: оригиналног мислиоца, процењивача, специјалисте.

Кључне карактеристике **ОРИГИНАЛНОГ МИСЛИОЦА**

Особине: креативне и иновативне особе које доносе нове идеје и приступе, уживају у трагању за новим решењима. То су углавном повучене (интровертне) особе које воле да раде углавном самостално (не и у тиму), бурно реагују на похвале и критике.

Потенцијална слабост: живе у „свом свету“, често своје идеје не знају да пренесу на друге, могу бити лоши у комуникацији и често могу да игноришу тимске активности јер су усмерени на себе и своје размишљање.

Кључне карактеристике **ПРОЦЕЊИВАЧА**

Особине: најбољи у анализи и евалуацији идеја које други чланови осмисле, сагледавају ствари са различитих аспеката, способност критичког начина размишљања и непогрешивост приликом доношења одлука. Ови чланови су мудри, објективни и пажљиво процењују предности и мане свих алтернатива пре него што донесу коначну одлуку.

Потенцијална слабост: ригидност у својим идејама и тежњи према логици, превише критични, често их други доживљавају као досадне, сувопарне или критички настројене особе и особе без емоција.

Кључне карактеристике **СПЕЦИЈАЛИСТЕ**

Особине: самостални, предани послу, поседују специјализована знања и вештине које је тешко наћи, истрајни, цењени и поштовани од стране других чланова тима.

Потенцијална слабост: не занима их цела слика, не друже се са свим члановима тима и усмерени су само на своја знања и вештине.

Да би тим добро функционисао, препоруке су да постоји:

- **КООРДИНАТОР** или **МОДЕРАТОР** у улози лидера (довољна је једна од ових улога);
- **ОРИГИНАЛНИ МИСЛИЛАЦ** који ће да стимулише нови идеје и начине рада;
- **ПРОЦЕЊИВАЧ** који ће критички да сагледава и процењује расположиве опције из више перспектива и
- Један или више **ИМПЛЕМЕНТАТОРА**, **ТИМСКИХ ИГРАЧА**, **ИСТРАЖИВАЧА** и **ФИНИШЕРА** који ће да покрену тимске активности и реализују их до краја.

Уколико се у тиму и поред јасних задатака и циљева тима и додељених тимских улога појави конфликтна ситуација, потребно је идентификовати узроке конфликта и приступити његовом решавању. У складу са улогом у тиму, карактером, вредностима и природом личности, разликују се следећи стилови решавања конфликта (Everard, Morris i Wilson, 2004):

1. **Такмичарски стил** – циљ је задовољење потреба појединаца, на рачун других чланова тима. Став појединаца који примењују овај стил је „најважније је изаћи као победник“. Овај стил није добар јер доводи до незадовољства других чланова тима;
2. **Стил прилагођавања** – циљ је задовољити потребе других чланова тима, макар и на сопствену штету. Појединци који примењују овај стил често нису у стању да на прави начин процене ситуацију јер настоје да се свима прилагоде;
3. **Стил избегавања** – конфликт се оставља по страни (гура под тепих) и избегава, чланови тима су често збуњени јер не знају како да нађу решење и наставе даље са радом;
4. **Компромис** – циљ је да се делимично задовоље свачије потребе и да сви добију нешто од онога што су желели и
5. **Сарадња** представља најбољи приступ решавању конфликта јер се на овај начин тражи решење које је задовољавајуће за све чланове тима.

Када конфликт у тиму настане, најбитније је да се препозна појава конфликтне ситуације, да се нађе њен узрок и да се покаже воља, жеља и спремност да се настали конфликт реши. У супротном се конфликт може продубити и довести до великих потешкоћа у функционисању тима, а у најдрастичнијим случајевима и до његове пропасти.

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Butterworth-Heimenann. Oxford: Jordan Hill.
2. Everard, K.B., Morris, G., Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. SAGE Publications Ltd.
3. Kinicki, A., Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior. A Practical, Problem-Solving Approach*. McGraw-Hill Education.
4. Lazarević, S., Lukić, J. (2017). Značaj i prednosti efikasnih timova u zdravstvu, *Zbornik radova sa druge međunarodne naučne konferencije „Sport, rekreacija, zdravlje“*, Visoka sportska i zdravstvena škola strukovnih studija, Beograd, str. 403-409.
5. Lazarević, S., Lukić, J. (2018). Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study. *Economic Themes*, 56(3), 301-319.
6. Lukić, J., Vračar, M. (2018). Building and Nurturing Trust Among Members in Virtual Project Teams. *Strategic Management*, 23(3), 10-16.
7. Robbins, S.P., Coulter, M. (2017). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
8. Tuckman, B.W., Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small Group Development Revisited, *Group & Organizational Studies*, 2(4), 419- 427.

6. ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ

аутор: Доц. др Александра Н. Бракус

Министарство привреде Републике Србије развило је Стратегију за подршку развоју малих и средњих предузећа и предузетништва и конкурентности 2015-2020 као и акциони план за спровођење ове Стратегије.

Главни циљеви Стратегије за подршку развоју малих и средњих предузећа, предузетништва 2015-2020 су унапређење пословног окружења, извора финансирања, развој људских ресурса, јачање одрживости и конкурентности сектора, унапређење приступа новим тржиштима, развој и промоција предузетничког духа, као и подстицање предузетништва жена, младих и социјалног предузетништва.

У складу са акционим планом и Стратегијом, Центар за управљање пројектима привредне коморе Србије је у оквиру пројекта „развој иновативних услуга за подизање капацитета малих и средњих предузећа, у коришћењу средстава еу” подржаног од стране развојне агенције Србије, припремио Водич за управљање пројектима за МССП како би у будућем раду и развоју могли да рачунају и на додатна доступна средства намењена малим и средњим привредним друштвима али и осталим институцијама заинтересованих да на овај начин реализују своју пројектну идеју (Vodič za upravljanje projektima, Privredna Komora Srbije , 2017:1).⁵

Шта је пројекат?

Пројекат представља скуп активности са тачно дефинисаним циљевима за решење одређеног проблема, а чије испуњење ће помоћи реализацији неких виших стратешких циљева. Пројекат је подељен у више делова и одређен је временским, кадровским и финансијским оквиром.

Пројекат је:

- заокружен и свеобухватан план за извршење одређеног посла који је потребно завршити у задатом року уз координиран рад више људи,
- свака активност која нема понављања, која користи финансијска или друга средства из једног или више извора, а састоји се од међусобно повезаних различитих активности које воде ка остварењу постављених циљева,

⁵ Видети: <http://euprojekti.pks.rs/wp-content/uploads/2017/11/VODIC.pdf>

- скуп повезаних активности које су јасно дефинисане и имају јасну сврху и циљеве и
- специфичан и завршен рад, чији је резултат јединствен производ или услуга, при чему је пројекат закључена целина која је дефинисана сврхом, животним циклусом, међусобном повезаношћу и јединственошћу.

Неке од кључних карактеристика пројекта:

- пројекат има јасно одређену сврху и конкретне циљеве;
- пројекат је јединствен и не укључује понављања;
- пројекат има тачно одређене активности које су, обично, подељене у фазе пројекта, односно, његове делове;
- пројекат има предвиђен и ограничен буџет и ресурсе (рад, опрема);
- пројекат има коначне и мерљиве резултате;
- пројекат обично поставља нова гледишта, која представљају надградњу редовне активности организације;
- пројекат је циљано усмерен процес реализација више активности, које су усмерене ка испуњењу коначног циља;
- до испуњења коначног циља долази се реализацијом појединачних потциљева;
- иницијатива за пројекат може садржати само коначан циљ или све потциљеве;
- иницијатор пројекта може бити појединац, предузеће, јавна институција, државна институција, невладина организација или међународна организација и
- пројекти могу бити мањег и већег обима, али сви они морају бити временски ограничени са јасним почетком и крајем (Vodič za upravljanje projektima, Privredna Komora Srbije, 2017).⁶

Појам пројекта

Опстанак и развитак друштва веома зависе од једнократних процеса - пројеката, као непоновљивих процеса усмерених на реализацију циља, за разлику од рутинских послова, који се понављају и усмерени су на процесе. Под пројектом се најчешће подразумева привремена организација која је потребна да би се дошло

⁶ Видети: <http://euprojekti.pks.rs/wp-content/uploads/2017/11/VODIC.pdf>

до јединственог и унапред дефинисаног исхода или резултата за унапред одређени временски период уз помоћ унапред одређених ресурса. Највећа постигнућа човек је остварио помоћу пројеката. Навешћемо неколико примера: изградња Египатских пирамида, изградња Кинеског зида. Опстанак и развитак друштва веома зависе од једнократних процеса - пројеката, као непоновљивих процеса усмерених на реализацију циља, за разлику од рутинских послова, који се понављају и усмерени су на процесе. Под пројектом се најчешће подразумева привремена организација која је потребна да би се дошло до јединственог и унапред дефинисаног исхода или резултата за унапред одређени временски период уз помоћ унапред одређених ресурса (Abel A., 1983).

Највећа постигнућа човек је остварио помоћу пројеката. Навешћемо неколико примера: изградња Египатских пирамида, изградња Кинеског зида, ископ Суецког канала, ископ Панамског канала, изградња Ајфелове куле, изградња гасовода Аљаска САД, изградња Ваљаонице бакра Севојно, изградња реверзибилне хидроелектране Бајина Башта, освајање пута и шетња човека по Месецу, обнова порушених мостова после агресије НАТО-а на СР Југославију, изградња разних фабрика, итд. Пројектима се постиже нешто ново, што пре тога није постојало. Пројекат може бити веома једноставан и тада не захтева ни велика средства ни велики број људи. Са друге стране он може бити веома сложен па захтева и велика средства и велику умешност за његову реализацију.

Све пројекте карактеришу следећа обележја:

Почетак и крај, ограниченост трајања, дефинисан животни век, циљна усмереност, дефинисани и мерљиви резултати, одговарајући низ активности којима се остварује резултат уз учествовање бројних људи на ad-hoc основи, лимитиран скуп извора тј. дефинисани ресурси (људи, време, трошкови), распоређивање активности и фаза, тј. дефинисање организационе структуре уз прецизиране одговорности у управљању пројектима. Пројекат се састоји се из више фаза, састављених из различитих задатака.

Остваривање задатака даље разложених у појединачне активности доприноси реализацији постављених циљева пред сваку фазу пројекта. Сваки пројекат карактеришу: квалитет, трошкови и време. За успех пројекта потребни су (Šmigić M., 2000):

- Јасни циљеви,

- Адекватна подела улога,
- Планирање и комуникација,
- Посвећеност и
- Контрола реализације и флексибилност.

6.1. Постављање јасних пројектних циљева

Циљеви помоћу којих ће се пратити рад на пројекту прецизно се дефинишу након дефинисања визије пројекта. Помоћу њих се постижу промене, па се морају јасно разграничити од активности. Погрешно је рећи израда пилот постројења (што је активност), већ освојити нови производ у лабораторијским условима (што означава циљ). Планирање пројекта започиње са циљем, као најзначајнијем потезу на почетку пројекта, и ради се уназад. При томе треба водити рачуна о: усмеравању Менаџера пројекта и његовог тима на мету и креирању ангажовања и споразума о пројектним циљевима. Јасни циљеви подразумевају: - Процес напред и назад за разјашњавање праваца и ангажовања, - Постављање циља захтева време и енергију.

6.2. Пројектна документација

У овом поглављу биће изучена пројектна документација, полазећи од Предлога и Буџета пројекта. Потом се даје потребна и довољна пажња Логичкој матрици пројекта са посебни нагласком на идентификовање претпоставки за реализацију пројекта. Анализи ризика се посвећује довољна пажња. На крају даје се изглед Референтног оквира пројекта и Предлога пројекта.

6.3. Предлог пројекта

Предлог пројекта многи сматрају кључним делом пројектне документације. Он садржи: снимак постојећег стања које се односи на пројекат који се изводи, потребне и довољне анализе од којих зависи успешност пројекта, предлоге, радне планове, буџет и др. Предлог пројекта се прилагођава форми коју наручилац или суфинансијер пројекта захтевају. Он се, најчешће, заснива на следећој документацији: 1. Иницијални пројектни документ (Project Initiation-PID) и 2. Референтни оквир пројекта (Term of Reference-ToR) (Ђурић R., Ђурић M., Antonijević M., Nikitović Z., Krstić J., Milutinović N.,2015).

Тренутна ситуација и проблеми на које се пројекат односи описују се у Уводу садржаја предлога пројекта. У њему се објашњава и разлог покретања пројекта, дају се и сви подаци који поткрепљују оправданост покретања пројекта (које ће користи, донети и коме). Битан део предлога пројекта чини и опис циљева који ће се постићи реализацијом пројекта. Ти циљеви се деле на опште и специфичне. Дефинише се више циљева и за сваки од њих резултати који ће се постићи, као и активности за њихово постизање. Добре реализације пројекта нема и без правилно дефинисаних улаза потребних за његову реализацију (нпр.: набавке, плаћање експертима, путовања и др.). Наручилац пројекта посебно је заинтересован да зна како ће се пратити пројекат и када и коме ће се у прописаној форми подносити извештаји. Из тог разлога све то мора бити предвиђено у оквиру посебне целине предлога пројекта.

За наручиоца пројекта битно је да се проблем и његово решење не посматра изоловано. За то треба да се изради анализа шта је претходно потребно да се догоди (на неком вишем нивоу) да би пројекат могао да се реализује. Обавезни саставни делови предлога пројекта су потенцијални ризици и акције везане за њих. Предлог пројекта се комплетира додацима као што су: радни план (*Work Plan*), референтни оквир пројекта = основа за писање предлога пројекта, као и предлог буџета.

Добар план и његово доследно спровођење су гаранција успешне реализације пројекта, али се то неће остварити без одговарајућег буџета који мора јасно и прецизно да искаже трошкове за све активности у пројекту. Прорачун трошкова зависи од дефиниције пројекта и њиме постављених циљева. Трошкови се, често, израчунавају на основу бројних претпоставки. При томе треба поступити веома опрезно, да се не би погрешило.

6.4. Логичка матрица пројекта

Приступ логичке матрице (ПЛМ) представља аналитички процес и скуп инструмената у циљу подршке планирању и управљању пројектима оријентисаним ка циљевима. Он обухвата скуп међусобно повезаних концепата. Део је интерактивног процеса, за помоћ структурираној и систематској анализи неког пројекта или програма. Помоћу ПЛМ-а се сваки пројекат може логички описати тако да буде добро сачињен, објективно приказан, процењив и јасно структуриран.

Приступ логичке матрице, као „помагало за размишљање“, омогућава да се информације о пројекту анализирају на структурисан начин. Тиме се олакшава постављање важних питања и идентификовање слабости, а доносиоци одлука могу

исте донети на основу релевантних чињеница везаних за боље разумевање аргументације пројекта, циљева и ресурса за њихово достизање. Већина аутора се слаже да приступ логичке матрице омогућава да се: Изради квалитетна анализа постојећег стања (идентификација потреба заинтересованих страна, дефинисање циљева у вези са претходним анализама и др.); утврди вертикална логика пројекта тј. узрочна веза између улазних параметара, активности, резултата, сврхе и општег циља; одреде претпоставке на којима се гради логика пројекта; идентификују и процене потенцијални ризици за постизање циљева и сврхе.

Документација јавног позива - Како припремити успешну пријаву за јавни позив?

Документација јавног позива је систематична презентација намера донатора, захтева, услова за сарадњу, критеријума за избор и висину средстава које има на располагању.

Документација јавног позива обично је састављена из текста јавног позива, мера за оцењивање, апликационог формулара и примера уговора. Сваки позив, односно, позивна документација садржи:

а) дефинисање донатора и позива у сваком позиву јасно је дефинисано ко га расписује као и назив који га јасно одређује;

Обично позиви имају и референтни број који је потребно ставити на коверту у којој се предаје предлог пројекта приликом пријаве;

б) предмет односно сврха јавног позива дефинише намеру јавног позива и суштину пројекта односно програма који ће се суфинасирати и

ц) позадина јавног позива.

У склопу овог дела дефинисано је на који начин је конкурс повезан са општим смерницама донатора, односно, стратешким документима за свако подручје за који се расписује јавни позив. (Vodič za upravljanje projektima, Privredna Komora Srbije , 2017).

Пријавни формулар обично је састављен из следећих делова:

а) представљање, односно, подаци о апликанту:

У овом делу пријаве се представља апликант тј. организација која припрема пројекат. Потребни подаци везани су за правни статус организације и податке за контакт (телефон, факс, адреса, итд.).

Следећа веома важна информација је опис апликанта, а то укључује основну делатност, структуру вођења и референце (референце организације, референце руководиоца пројекта, референце сарадника). Уз то је потребно дефинисати стратегију и визију апликанта.

Опис је неопходан за приказивање организационих способности апликанта да управља и имплементира пројекат. Оцењивач мора бити уверен да апликант има довољно искуства у управљању пројектима и довољно ресурса за његово успешно спровођење.

б) назив пројекта:

Назив пројекта мора бити кратак и јасан и мора садржати поруку о суштини пројекта.

в) сажетак, односно, кратак опис пројекта:

Кроз сажетак се представља трајање пројекта, краткорочни и дугорочни циљеви, партнери на пројекту, циљне групе, корисници, резултати и главне активности обухваћене пројектом. Сажетак мора бити написан највише на једној страници (не више од 500 речи), тако да звучи атрактивно. У сажетку је потребно јасно нагласити да је пројекат у складу са циљевима конкурса (јавног позива) и ширим стратешким циљевима државе (земље) или ЕУ.

г) оправданост пројекта

Оправданост пројекта представља познавање подручја, проблематике и стратегије која се тиче јавног позива. Оправданост пројекта дефинише домен знања, питања, стратегије, у складу са јавним позивом. У овом делу, апликант мора да оправда усклађеност пројекта са сврхом и циљевима позива, а у исто време да представи потребу за реализацијом пројекта у оквиру шире заједнице.

д) циљеви пројекта

Најпре је потребно одредити опште циљеве којима пројекат тежи, затим, је потребно одредити специфичне циљеве пројекта тј. циљеве које желимо постићи реализацијом пројекта. Специфични циљеви морају бити што јасније дефинисани.

Такође, обратите пажњу да сваки циљ треба бити усклађен са одговором на четири кључна питања:

1. шта? - подизање свести, повећање, смањење;
2. како? – укључивањем;
3. због чега? - смањења незапослености, јачања привреде и
4. у складу са чим? - секторске стратегије, еу документи, резолуције, закони.

Како припремити успешну пријаву за јавни позив? Vodič za upravljanje projektima (Bulat V.,1997).

ђ) детаљан опис активности пројекта

Сваки пројекат чине бројне међусобно повезане активности, чијом реализацијом се достижу краткорочни и дугорочни циљеви. Сваку пројектну активност потребно је јасно дефинисати и представити кроз подактивности, које је потребно спровести ради достизања унапред постављених циљева. Пројектне активности морају бити усклађене са циљевима пројекта. Детаљан опис активности би требао да садржи све активности које ће бити спроведене вашим пројектом и отприлике опис би требао да буде између 5-9 страна. Обратите пажњу да сваку активност детаљно и јасно опишете, наравно, требало би да нумеришете сваку активност како би касније лакше могли да их поређате у склопу плана активности. Будите веома пажљиви при дефинисању активности, јер оне требају бити и у плану активности, логичком оквиру и буџету вашег пројекта.

е) методологија

Методологија одређује организованост пројекта, поступке и технике реализације пројектних активности, механизме извођења и извештавања, вредновање, односно, евалуацију пројекта и поступке промоције и дисеминације. У структури методологије одређујемо методе за имплементацију пројекта, представљамо активности и њихов редослед, улогу и сарадњу свих кључних актера

пројекта. Потребно је одредити пројектни тим, који ће бити одговоран за извођење пројекта.

ж) очекивани и мерљиви резултати и ефекти пројекта

Потребно је одредити све мерљиве резултате и ефекте пројекта, 250 учесника радионица...). Резултати морају бити представљени нумерички и у реалним границама.

Резултати морају донатору јасно показати шта добија за уложена средства. Резултати су производи успешности спроведених активности. Не могу бити гарантовани пројектом. Менаџмент структура пројекта је одговорна за постизање резултата пројекта. Разлика између резултата и специфичних циљева постоји без обзира да ли је менаџмент пројекта способан да оствари очекиване резултате под условом да су сви неопходни ресурси били доступни. Треба бити реалан у процени очекиваних резултата, у складу са капацитетом ваше организације и расположивим временом и ресурсима.

з) Временски оквир пројекта

Временским оквиром приказујемо трајање пројекта (број месеци).

6.5. Значај финансирања преко пројекта

Европска унија је помогла Министарству просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије са донацијом вредном 30 милиона евра за унапређење инфраструктуре 27 факултета у оквиру пет државних универзитета у Србији. Кроз пројекат унапређења инфраструктуре високошколских установа у Србији – EU NETIP, ЕУ је финансирала обнову лабораторија, истраживачких и студентских кабинета и комуналних објеката у Београду, Новом Саду, Крагујевцу, Нишу, Краљеву, Новом Пазару, Бору, Врњачкој Бањи, Чачку и Лесковцу.⁷

Пројекат је, такође, обезбедио набавку стандардне наставне опреме, као и специфичне научне и савремене информатичко-комуникационе опреме за 27 високошколских установа. Савремена, вишенаменска наставна опрема ће значајно

⁷ ЕУ финансира Пројекат унапређења високошколског образовања (EU NETIP) ОБЈАВЉЕНО 26/05/2015 PROJEKTNE AKTIVNOSTI

унапредити практичне вештине и компетенције српских студената и помоћи ће Министарству да побољша научне и техничке иновације као и истраживања која ће, за узврат, допринети економском просперитету.

Пројекта EU HETIP је званично затворен у просторијама Универзитета у Београду (Капетан Мишино здање), за које је ЕУ издвојила милион евра за реконструкцију фасаде и крова, обнову прозора и изградњу панорамског лифта како би особе са инвалидитетом могле да се слободно крећу по згради. У фебруару 2013. Универзитет у Београду је прославио 150 година Задужбине капетан Миша Анастасијевић, у чијем здању се налази Ректорат Универзитета у Београду.

У Нишу је, преко пројекта EU HETIP, Европска унија издвојила 800 хиљада евра за Медицински факултет, где је лабораторија за функционалну геномику и протеомику опремљена софистицираном, дигиталном опремом коју ће користити научници и истраживачи. Додатна средства су искоришћена и за обнову Универзитетске библиотеке „Никола Тесла” и Информационог центра” JUNIS.

Факултет заштите на раду у Нишу је од пројекта EU HETIP добио средства за реконструкцију и адаптацију подрумских просторија и библиотеке факултета, као и за савремену научну опрему за редовне и докторске студије.

Укупна средства за реконструкцију факултета у Нишу износе преко 300 хиљада евра, док је вредност опреме милион евра.

Студенти и наставно особље универзитета у Србији уживају у резултатима пројекта EU HETIP од академске 2013. године, од када имају на располагању реновиране просторе и савремену опрему. ЕУ је помогла Србији да повећа потенцијале универзитета да имају централну улогу у повећању запошљавања и стварању богатства. Образовном сектору у Србији је од 2000. године донирано више од 63 милиона евра.⁸

Из овога примера можемо закључити колико је важно и значајно финансирање преко пројеката, колико је значајно конципирати цео пројекат и доставити потребну документацију да би се добила средства за пројекат.

Због тешког положаја светске привреде и огромног напретка у пољу технологије, дошло је до све већег значаја у финансирању преко пројеката.

Руководиоци који су прихватили процес управљања пројектима, увидели су предности које доноси нови приступ, а само неке од њих су: (Alijaš R., Alijaš G., 2018):

- Краће време реализације,

⁸ <https://europa.rs/eu-finansira-projekat-unapredenja-visokoskolskog-obrazovanja-eu-hetip/>

- Брже и лакше прилагођавање промењивом окружењу,
- Могућност управљања многобројним активностима,
- Боља усмереност на проблеме купаца,
- Лакша идентификација одговорности по ауторитетима и
- Иновације у организационој структури.

Организације су почеле да увиђају да је управљање пројектима више ствар потребе, него избора. Управљање пројектима се проширило на све гране привреде.

Према Керзнеру, привредне гране у којима су постизани најбољи резултати у примени концепта управљања пројектима су истраживање свемира, војна и грађевинска индустрија, аутомобилска индустрија, телекомуникације, информационе технологије, здравство.

Више се не поставља питање да ли применити концепт управљања пројектима, већ на који начин га правилно применити.

Када се припрема предлог пројекта, мора се водити рачуна да предлог буде усаглашен са административним и техничким условима који су наведени у водичу за апликанте. Међутим, многи мисле да је лако припремити предлог пројекта и комплетну пропратну документацију.

Пре евалуације/процењивања предлога пројекта прво се оцењује административна усаглашеност. Грешке које се најчешће јављају приликом провере административне усаглашености:

- коришћен је апликациони формулар из неког другог позива,
- нису поштоване смернице из водича у смислу ограничења броја карактера и страна за одређена,
- поглавља апликације,
- непотписана и непечатирана изјава апликанта,
- непотписана изјава о партнерству или је нема,
- лоша калкулација финансирања (грешке у буџету),
- кофинансирање испод/изнад одређеног минималног/максималног процента,
- логички оквир није попуњен или га нема (уколико је саставни део апликације),
- трајање пројекта је дуже него што је прописано за одређени приоритет или позив,
- није достављена комплетна обавезна и пратећа документација захтевана самим позивом и наведена у водичу за апликанте и
- није испоштован крајњи рок за доставу предлога пројекта.

Након административне провере усаглашености прелази се на евалуацију/оцењивање вашег предлога пројекта. Као други степен провере, обично сваки програм ангажује независне евалуаторе који немају никакве везе или са позивом или са регионом у коме треба да се реализују пројекти.

Грешке које се овде јављају су (Vodič za upravljanje projektima, Privredna Komora Srbije, 2017):

- у оквиру предлога пројекта нема довољно информација (убедљивих) како би се препознао ефекат самог пројекта на територију обухваћену самим позивом (уопште га нема);
- предлог пројекта даје мало информација о проблемима самог региона/територије и
- потпуно погрешно изабране циљне групе а у неким случајевима и недовољно објашњене.

Циљне групе нису укључене у пројекат:

- циљеви пројекта нису у сагласности са посебним и специфичним циљевима самог позива за достављање предлога пројекта;
- предложене активности су прескупе и не гарантују никакав резултат;
- нема учешћа партнера у пројектним активностима (уколико је програмом условљено партнерство);
- мали капацитети апликанта и/или партнера за реализацију пројекта (скуп пројекат а немају довољно искуства у реализацији);
- већина предложених активности се имплементирају само од стране ангажованих експерата;
- мала укљученост пројектног тима у имплементацију;
- „надувани буџети” - претеране јединичне цене за опрему, студије, радове.
- пројекти немају стабилно финансирање и
- методологија имплементације није лепо објашњена (не зна се кад која активност иде, понављају се активности...).

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Abel A., 1983 Optimal Investment Under Uncertainty, American Economic Review 73, 1983.
2. Alijaš R., Alijaš G., Upravljanje projektom, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2018.
3. Bulat V., Industrijski menadžment, ICIM, Kruševac, 1997
4. Đuričić R., Đuričić M., Antonijević M., Nikitović Z., Krstić J., Milutinović N., Upravljanje projektima, Visoka poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice, 2015.
5. Vodič za upravljanje projektima, Privredna Komora Srbije 2017.
6. Šmigić M. Program Upravljanja projektima - Više od upravljanja rizicima, Upravljanje projektima, 2000.
7. <https://europa.rs/eu-finansira-projekat-unapredenja-visokoskolskog-obrazovanja-eu-hetip/>

7. БИЗНИС ПЛАН

Аутор: Доц. др Александра Н. Бракус

Ово поглавље је намењено људима који желе да се баве социјалним предузетништвом. Он је усмерен онима који желе да стекну знање које нуди нов приступ организовања социјалног бизниса. Сврха се налази у тежњи да се проблематика предузетништва, бизниса и бизнис плана приближи заинтересованим структурама као што су будући предузетници, да им се објасни процес примене поставке функционисања социјалног предузетништва.

Налазимо се у времену брзих промена. Данас само мала и мотивисана фирма са висококвалификованом рандом снагом и добром мобилношћу може да се одржи на конкурентном тржишту (Gužalić M., 2001).

Тржишно позиционирање предузећа представља стратегију која би требало да понуди предузећа пружи такав специфичан сјај који ће омогућити препознатљивост међу осталим конкурентима на тржишту.

У предузећу онај ко се бави позиционирањем мора сазнати који су то идентификациони елементи и на који начин су они повезани са његовим предузећем.

Прво треба истражити и утврдити који су елементи пожељни и могући да убудуће буду повезани са понудом предузећа. Друго, потребно је одредити стратегију позиционирања.

Савремене услове пословања одликује велика промењивост. Промене се дешавају у свим сегментима окружења предузећа, почев од тржишта до мера државних органа. Ове промене доводе и до промена унутар самог предузећа. У измењеним условима спољашњег и унутрашњег пословног амбијента, менаџмент предузећа је принуђен да проналази нове начине стратешког позиционирања на тржишту.

Предузећа морају добро да анализирају спољашне промене на тржишту и у ширем пословном амбијенту. Раније је главно конкурентско средство била цена, док се данас користи врло софистициран маркетиншки инструментаријум, а све у циљу да предузећа изграде пред потрошачима, добар имиџ и заузму одговарајућу тржишну позицију у односу на конкуренцију.

Менаџмент да би имплементирао стратегију позиционирања, мора симултано да прати две стратегије - једну усмерену ка тржишту, а другу усмерену ка сопственом колективу. Проблеми могу настати у колективу јер запослени нису увек спремни или оспособљени за спровођење конкурентске стратегије. Неадекватан

број или квалификациона структура радника могу бити ограничавајући фактори у реализацији новог имиџа предузећа. Старе навике, веровања и схватања, такође, могу бити препрека у спровођењу стратегије.

7.1. Дефинисање бизнис плана

Процес поставке бизниса се врши на начин што се дефинишу циљеви - примарни, стратешки, организациона, менаџмент, кадровска и маркетинг стратегија, као и стратегија система.

Бизнис план је пажљиво писан документ који описује шта планирате да радите и како то намерава да урадите, стратешки. Бизнис план је ваша прва, а вероватно и најбоља прилика да привучете интерес вашег могућег инвеститора. Производ или услугу вашег пословања одређује тржиште у квантитативним вредностима и омогућава да будући инвеститори оцене вашу способност да управљате предузећем.

Сврха бизнис плана је најчешће да се привуку банке и приватни зајмодавци ка пословном подухвату.

Да се користи као кључни документ за контирање и управљање развојем бизниса. Бизнис план је написани резиме прошлих, садашњих и будућих активности вашег бизниса, односно, пут како да из прошлости – садашњости (тачка А) стигнете до жељене будућности (тачке Ц). Када планирате пословну годину или нови пројекат, најважнија намера бизнис плана је да вам помогне да будете сигурни да је ваш бизнис пажљиво испланиран и да има финансијског и оперативног смисла. Бизнис план је ваш план пословних активности. Он поставља циљеве, смернице и тачке прекретнице које су јасно представљене у документу. Истовремено он је и пресек стања у коме се сада налазите, са жељом за његовом променом. Бизнис план је, такође, документ који служи као стандард са којим се могу поредити текући резултати након што је посао стартао, праћење кључних перформанси - key performance indicators. Редовно поређење планираних и актуелних активности вам дозвољава да идентификујете проблеме пре него што постану нерешиви (неуправљиви). Редовно поређење и корективне акције вам помажу да одржите ваш посао на жељеном путу, ка остварењу циља. Ваш бизнис тражи много више од жеље и визија да би постао животан и био профитабилан. Он тражи планирање и врло детаљну анализу свих параметара, а посебно вашег тржишта. Само планирање је важније од бизнис плана. Пажљиво планирање је један од најбитнијих делова сваког успешног бизниса. То је пут којим се могу открити проблеми и препреке на план које можете наићи у будућности пре него се оне и десе, тако да

ћете бити у прилици да начините праве потезе у право време како би могли да их избегнете. У исто време, ви ћете бити боље спремљени да искористите предност нових могућности на које ћете наилазити у будућности. На тај начин ћете бити у могућности да откријете нове бизнис шансе, а из њих нове профитабилне бизниси. Анализа тржишта и окружења, те пројекције пословања су кључне ставке вашег плана. Светска искуства говоре да је за пропаст business плана у 81% случајева заслужна погрешна анализа тржишта, да је у 68% кривац сам аутор јер је "превише био заљубљен у своју идеју", у 54% случајева су биле пресудне нереалне процене посла, док у 40% случајева није било довољно бити први у неком послу, него и најбољи (победила их конкуренција). Бизнис план вам користи у још једном смислу. Он је скоро обавезујући документ уколико желите да се представите потенцијалном партнеру, за отпочињање новог посла, да позајмите капитал од приватних инвеститора, банака или великих компанија. Једном када се план добро припреми, он служи као опипљив доказ ваше способности да управљате вашом идејом и план постаје значајан фактор у одлуци финансијера или партнера да вам одобри средства које тражите. Кроз бизнис план ви стичете прву проверу поверења ваших потенцијалних партнера који треба да уложи време, знање или новац баш у ваш пројекат, а не у неки други. То је врло често прекретнички и покретачки корак у реализацији вашег бизниса, јер да га можете самостално реализовати помоћ и подршку не би ни тражили. Из праксе западних банака издвајамо 2 податка: 1. 60% бусинес планова је одбијено од стране банака јер аутори и предлагачи нису били довољно стручно квалификовани или је сам план нестручно постављен 2. 50% планова је одбијено јер нису испоштовали процедуру и стандард (Grozđanić R., Radoičić M., Vesić J., 2007).

Планирање јесте све, план није ништа!

Не постоји квалитетан бизнис план. Постоји квалитетан организациони систем. Организациони систем који у свакој фази животног циклуса мењајући циљеве реализације предузетничке идеје у вредности за купце, за средину у којој делује, за запослене, менаџмент и за власнике. Организациони систем који је флексибилан у одређеним односима је онај који остварује оно што је планирано.

Пре почињања на изради бизнис плана морате спровести одређене предрадње и активности којима ће ваш бизнис план добити смисао:

1. Прикупити информације о:

- сопственом пословању;
- тржишту и
- конкуренцији.

Без ваљаних информација нема добрих инпута за израду бизнис плана. Валидност и поузданост вашег бизнис плана зависи од тачности и количине информација и чињеница које су вам доступне. Не морају бити пресудне за успех, али свакако су битне за неуспех. На лошим или недостајућим информацијама се не може реално планирати.

2. Селектовати инвеститора

Избор Банке или инвестиционог фонда и проналажење пословног партнера.

Не даје свака Банка новац свакоме. Банке и инвестициони фондови су профилисане по свом стилу рада и начину на који дају новац и кредите. Поједине банке раде искључиво са великим клијентима и са великим износима, а неке раде само са малим клијентима и малим износима. Одређене банке су специјализоване само за одређене привредне гране или делатности. Уједно, већина банака даје новац искључиво својим депонентима или по препоруци. Морате направити ужу селекцију банака које вама и вашем пројекту могу одобрити новац.

3. Изградити стратегију конципирања бизнис плана конципирате пре свега водећи рачуна о следећим елементима:

- Ко је носилац бизнис плана (ваша поузданост, снага, врлине, јачина)?;
- Ко ме иде БП (како функционише инвеститор, шта му је битно, стандарди)?;
- Шта је кључно у БП (ризик, профит, развојна шанса, сигурност). Слабости (умањити, прекрити али не и скривати)? и
- Предности (истицати без претеривања и стално их понављати кроз БП)?

Сама израда бизнис плана почиње формирањем пројектног тима, где се дефинишу задужења чланова тима и њихова одговорност. Након тога иду следећи кораци:

1. Истраживање тржишта и прикупљање података;
2. Селекција потенцијалних банака и инвеститора;
3. Конципирање стратегије и основних идеја бизнис плана;
4. Почетак писања бизнис плана (Општи подаци о фирми, Историја пословања, Анализа тржишта);
5. Формирање и доношење одлуке о општој пословној стратегији која ће носити БП;
6. Паралелна израда и прогноза планова производње, маркетинга, финансија и продаје и њихово међусобно усклађивање и повезивање. Ти планови су компромис и резултанта различитих интереса и потреба;
7. План набавке и кадрова који следе из усвојених претходних планова;
8. План будућег развоја са визијом где се намерава ићи даље;
9. Контролни параметри по којима се оцењује успешност плана;
10. Све време израде БП-а податке које користите и изворе истих складиштите у одељак задужен за документацију и
11. На крају пишете кратак, атрактиван и ефектан Резиме за почетак вашег БП-а.

Контрола планирања; Прегледајте написано и проверите да ли вам се јављају стандардне грешке типа:

- план ликвидности није конзистентан и има прекиде;
- цасх флоу (ток новца) је идеалан али не и реалан (нисте предвидели ударе) тржишне чињенице су вам паушалне или застареле маркетинг план и буџет су већи од реалних прихода који то могу да покрију;
- план продаје је сумњив и предимензиониран;
- нигде не постоји конкуренција (домаћа и страна) у вашем БП;
- на једном месту су једни подаци а на другом други за исту ствар;
- не држите се основне идеје БП у целом документу - много опција и тражите више или пак мање новца него што вам реално треба.

7.2. Сегменти бизнис плана

Пословни концепт се односи на разматрање индустрије, структуре пословања, одређеног производа или услуге и плана за успешност идеје. Док секција тржишног сегмента описује и анализира потенцијалне потрошаче и развија конкуренцију и положај предузећа за постизање успеха, финансијска секција садржи билансе (биланс стања и биланс успеха), приход и ставке о токовима готовине, анализе граничне тачке покрића и финансијске рације.

При изради бизнис плана корисне су експертске услуге важних професионалаца као што су: адвокати, рачновође, технички и маркетинг специјалисти.

7.3. Карактеристике успешног бизнис плана

Добро форматизовање и јасно писање, детаљно истраживње тржишта, детаљно истраживање конкуренције; Јасне, реалне финансијске пројекције; Опис најважнијих доносилаца одлука; Изводљива визија; Видљиво разумевање значаја готовинског тока; План који је привлачан, атрактиван.

УВОД И НАСЛОВНА СТРАНА

Уводни елементи бизнис плана су:

- насловна страна и
- садржај, често, уводни елементи и делови бизнис плана одређују да ли ће његови читаоци уопште желети да га прочитају до краја. **САДРЖАЈ БИЗНИС ПЛАНА** Сваки озбиљан инвеститор или пословна банка ће имати свој стандард за израду бизнис планова. Никада се не устручавајте да од њих затражите њихове стандарде и методологију како треба да се уради бизнис план. Ако не постоји захтев за одређеном методологијом, урадите БП по сопственом нахођењу, али се трудите да сви релевантни подаци буду представљени. Овде дајемо приказ како би требало да изгледа просечан бизнис план, са свим општим темама. Одређене институције ће вам тражити некада више података, а неке мање него што је овде у садржају приказано. Немојте се изненадивати, не постоји усвојен општи стандард. Следећи садржај БП даје општи приказ тема унутар документа који треба урадити.

1. Насловна страна; На насловној страни се назначује за који период се односи бизнис план и његов кратки опис. Сврха насловне стране јесте да информисе о садржају и приказу бизнис плана. Страна треба да садржи речи "бизнис план" и треба да укључи:

- Име и назив предузећа;
- Заштитни знак фирме;
- Адресу;
- Бројеве телефона;
- Број факса и
- Имејл адресу.

Садржај: Садржај пружа читаоцима могућност, да на једноставан и брз начин пронађу одређену секцију, део плана. Све странице бизнис план треба нумерисати, укључујући и страницу са садржајем.

Извршни Резиме; Овај део бизнис плана се саставља на крају, иако се пише на почетку и осветљава најзначајније резултате добијене приликом израде осталих елемената бизнис плана. Врло је важно истакнути детаље везане за производни процес и финансијску конструкцију. У резимеу мора да се наведе поента плана и то на такав једноставан и атрактиван начин да се одмах скрене пажња. Одмах дефинишете у резимеу све кључне параметре: идеја, инвестиција, рок, профит, средства.

Иновације и дозволе; Посебан део који некада постоји а некада не, одељак је о иновативности производа, оствареном или унапређеном патенту, добијеним лиценцама и дозволама за ту делатност, уколико је то неопходно. У појединим пословима је добијање потребне документације, заправо, суштинска пословна предност и основ за пословну идеју. Све документе треба навести, уз кратак опис или фотокопију.

Опис предузећа; Овде се дају основне информације о предузећу, као што су информације о седишту, врсти власништва, вредности деоница, структури капитала, броју запослених, и остали битни детаљи који се тичу организације предузећа.

У овом делу се даје и приказ носиоца плана, њихове кратке биографије и пословни успеси битни за усвајање плана (Grozđanić R., Radoičić M., Vesić J., 2007):

- не писати дуге историје о свом бизнису, фирми;

- не писати досадно;
- не предугачко;
- не емоционално, у шта не верујете не пишете и то не укључујте;
- не заобилазите истину, настојте да урадите што сте написали и што стварно намеравате;
- не заборавите да укључите што више запослених и
- не заборавите да то укључите у све послове и активности. Оне говоре о сврси постојања, у што верујете и шта желите постићи. Обим речи је критичан. Свака реч мора бити моћна, са значењем и јасна.

7.4. Бизнис план за пчеларство

Узећемо овај бизнис план као пример како би требало радити бизнис план који је везан за социјално предузетништво. Бављење пчеларством је веома сложен процес и спада у еколошки бизнис.

1. ПРЕГЛЕД РАДА

Корисници меда, тј. циљано тржиште производње представљају сви становници општине Приједор из разлога што мед спада у прехранбене производе, а налази се и на листи неопходних животних намирница. Купци ће бити становници са личним примањима који ће куповати мед за себе и чланове свог домаћинства.

Истраживањем тржишта дошло се до спознаја да у Омарској има мали број произвођача меда који га углавном производе за своје потребе. Сама Омарска броји 4280 становника, тј. око 760 домаћинстава.

Општина Приједор према садашњим проценама броји око 95000 становника. На основу броја становника и просечне дневне потрошње меда по становнику (15г), процењује се да су дневне потребе за медом око 64 кг за становнике Омарске, односно 1425 кг за становнике општине Приједор, што уз податке о навикама по питању потрошње меда говори да ће производња меда и паковање имати довољно велико тржиште да би успешно пословала. У пчеларству се сматра да је у јуну време првог врцања меда, а откупна цена меда тада је најнижа.

Циљ је да се у првој години пословања постигне добит у износу од 3.900,00 КМ, што представља месечни просек од 325 КМ. Уз нето плату од 250 КМ, били би задовољни резултатима рада у првој години. У другој години пословања очекујемо знатно виши обим пословања и већи профит. За почетак пословања, као и успешно даље пословање, потребна су следећа финансијска средства:

Редни број Улагања Износ (КМ)

1. Машина за паковање меда у амбалажу запремине 15 г - 1 кг 3.000,00
2. Амбалажа за паковање меда 2.045,00
3. Трошак регистрације 300,00
4. Трошак набавке сировина 495,20
5. Трошак промоције 125,00
6. Трошкови рачуновође 360,00
7. Новчана средства везано за откуп меда 4860,00
8. Потребна резерва новца 1.000,00
9. Укупно 12.185,2

Финансирање неопходних улагања вршило би се из следећих извора средстава:

1. Властита средства 6.200,00 КМ
 2. Очекивана средства од стране ЛДА 3.000,00 КМ
 3. Позајмица од породице 3.000,00 КМ
- УКУПНО 12.200,00 КМ

ОПИС ПОСЛА

Пословна идеја је пчеларство.

Намеравамо да повећамо број пчелињих друштава, те тако повећамо производњу меда. Други корак у бизнис идеји јесте откуп, паковање и дистрибуција меда и пчелињих производа. Све активности у пчелињаку треба да почну почетком јуна 2006. године.

У пчелињаку ће се вршити разројавање и повећавање броја пчелињих друштава, комплетан преглед пчела, производња меда и пчелињих производа, а поред тога и паковање меда (с додацима бадема, ораха, смокава, лешника...), те паковање меда у мању амбалажу уз употребу машине за паковање меда. Процена на основу досадашњих приноса и искуства у раду је да ће годишњи принос по једној кошници износити 20-30 кг меда. Поред производње меда, радиће се паковање и дистрибуција произведеног и откупљеног производа.

Корисници производа су сви становници општине Приједор из разлога што мед спада у прехранбене производе, а налази се и не листи неопходних животних намирница. Купци ће бити становници са личним примањима који ће куповати мед за себе и чланове свог домаћинства.

У наредне три године постављени су следећи пословни циљеви:

Производња и паковање меда

Приход (КМ) 12.500,00 32.500,00 65.500,00

Профит (КМ) 3.900,00 12.500,00 30.000,00

Размишљајући о послу производње веће количине меда и паковању тог производа, као могућем будућем бизнису, требало би обићи насеље као и ближе делове суседних насеља и добро истражити тржиште.

Обзиром да насеље (Омарска), суседни Козарац и град Приједор где, такође, нема великих пчелињака, броји око 95000 становника, постоји довољно велико тржиште за будући бизнис, што ће у наставку бити детаљније објашњено.

Са конкуренцијом (тренутно не постоји јака конкуренција) се планира такмичити квалитетом производа, пажљивим односом према купцима и промотивним активностима, рекламни леци који би били постављени на столовима у кафићима, апотекама, козметичким салонима, на касама у оближњим маркетима и услужним радњама. Продавницама и другим истакнутим местима; поклони клијентима, те пригодним брошурама занимљивог садржаја о меду и његовим лековитим својствима, разним рецептима за припрему колача од меда, козметичких маски за лице итд., а не ценом. Цена ће бити једнака просечним ценама производа који се налазе на нашем тржишту.

Као још један од разлога за проширивање пчелињака и посла везаног за паковање меда је могућност пристојне зараде, а као прилика је побољшање економске ситуације становника општине Приједор и подизање њихове свести о здравој исхрани.

Од позитивног утицаја на пословање бизниса биће долазак на одмор људи из насеља који раде у иностранству, који обзиром да имају много већа примања од овдашњих, више воде рачуна о свом здрављу и здравој исхрани. Посебна позитивна страна бизниса јесте дугогодишње искуство које се темељи на породичној традицији, те близина пчелињака што подразумева уштеду у неким од трошкова. Наравно, ту је и низ других предности као што је: еколошки здраво поднебље и околина, повољан географски положај (између планине и равнице), близина паше, навике становника општине Приједор о потрошњи меда и њихове довољно развијене свијести о користима потрошње овог производа, близина суседних већих тржишта и још много других предности због којих смо се и одлучили да се бавимо овим послом. Како производња здраве хране има перспективу због светских трендова и велике потражње за здравом храном, потражња за медом и пчелињим производима је у сталном порасту, са сталном тенденцијом пораста цена. Уласком у

Европску унију пласман меда и пчелињих производа ће доживети процват. Овај вид производње има сигурну перспективу и загарантован профит!
ИСТРАЖИВАЊЕ ТРЖИШТА

Анализа индустрије (пчеларства)

Према закону о класификацији делатности РС, у оквиру сектора А–Пољопривреда, лов и шумарство одвијају се активности пчеларења, односно, пословање на пчелињацима.

У систему статистичког праћења привредних активности не постоје подаци о пчелињацима, тако да није могуће доћи до званичних података о раду на пчелињацима. Постоји удружење пчелара „Прва пчела“ Приједор и удружење пчелара „Омарска“ из Омарске од којих се не би могли добити прецизни подаци, тако да се о порасту пчелињака и производњи меда у овој врсти делатности може говорити само на основу личних запажања и информација које су добијене кроз анкету и у разговору са познаницима који су потросачи пчелињих производа, посебно меда, и разговору са власницима неких пчелињака.

На основу поменутих информација намеће се закључак да из године у годину расте број пчелињака у општини Приједор, али не у довољно великом обиму да би задовољило потребе општине и тако смањило потребе за увозом. Рад на пчелињаку је изложен сезонским утицајима, односно, у пролеће и лето је присутан раст активности, а у јесен и зиму пад активности на пчелињаку, тј. мировање (иако је иначе то, такође, повољан период јер продаја и паковање меда нису сезонског карактера), при чему је зима повољније доба за паковање и продају меда (посебно у вријеме поста, новогодишњих празника, кад на годишњи одмор долази већи број људи запослених у иностранству и сл. Нпр. велике су потражње за медом током хладнијих дана из разлога појаве прехлада и грипа). Везано за метод продаје, реч је о директној продаји.

Оно што даље карактерише ову врсту делатности јесте:

- благи раст цена (у просјеку за 1 КМ за 3-4 године)
- углавном варијабилне и фиксне плате радника (вежу се директно за радни учинак)
- цена 1 кг меда у стакленој амбалази од 720 мил (тј. 1 кг меда) је 8 КМ.
- добављачи амбалаже и друге опреме су углавном домаћи произвођачи.

SWOT анализа

S-Strenghts – Јаке стране бизниса

- Врло повољно географско подручје (између планине и равнице) и еколошки здраво подручје;
- Властито земљиште на којем се налазе пчеле, као и пратеће објекте за складиштење;
- Властити објекат гђе би се вршило паковање производа;
- Неопходну опрему за обављање делатности;
- Породична традиција и дугогодишње лично искуство;
- Близина паше;
- Близина пчелињака (20 м удаљено од куће)
- Прате се сајмови, литература, дешавања у окружењу, константно настојање за усавршавањем у послу;
- Имамо сталне купце за производ, као и прилично велики број потенцијалних купаца које желимо, такође, да снабдевамо својим производом и тако удовољимо њиховим молбама и захтевима.

W-Weakneses – Слабости бизниса

- Недостатак машине за паковање меда
- Тешка набавка квалитетног репроматеријала
- Непостојање великог избора у набавци амбалаже
- Тренутно мали и недовољно развијен производни капацитет, који намеравамо да повећамо;

O-Opportunities - Прилике и могућности које долазе из пословног окружења

- Близина већих тржишта;
- Увођење субвенција на домаћу производњу;
- Раст животног стандарда;
- Тенденција опадања каматних стопа на пољопривредне кредите, као и учешће општине и
- њен програм подршке пољопривредним произвођачима,
- нституције које дају стручну помоћ и подршку за развој бизниса, као што су PREDA И LDA.

T-Threats – Претење и опасности које долазе из пословног окружења

- Потенцијална конкуренција;
- Доношење закона о опорезивању пољопривредних производа;
- Временске непогоде;
- Појава нових обољења пчела;
- Изношење нетачних информација од стране конкуренције или злонамерних људи;
- Погоршање економске ситуације.

Анализа окружења

Према демографским подацима општина Приједор броји око 95000 становника од чега је 17000, што за нас представља изузетно велико тржиште јер се бавимо производњом специфичне и врло битне намирнице коју људи користе у својој исхрани и која је, такође, сврстана у списак потрошачке корпе (0.5 кг) као једна од важних животних намирница, а то значи да су сви становници општине Приједор потенцијални корисници овог производа. Општина Приједор је друга општина у Републици Српској по величини, како по површини коју заузима, тако и по броју становника (иза Бања Луке).

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Grozdanić R., Radoičić M., Vesić J., Biznis plan za početnike, Tehnički fakultet Čačak, 2007.
2. Gužalić M., Biznis plan I preduzetništvo, Čigoja, Beograd, 2001.
3. Ivan V., Preduzetnički menadžment, Biznis plan I biznis programi, Institut za razvoj malih I srednjih preduzeća, Beograd, 2004.
4. <https://www.scribd.com/document/192304819/Biznis-Plan-Za-Pcelarstvo>

8. ОДРЖИВОСТ

Аутор: Доц. др Милош М. Драгосавац

8.1. Основни концепти, значај одрживости

Један од основних концепата економије природних ресурса и животне средине јесте концепт одрживости. Упркос различитим интерпретацијама које се у литератури могу наћи, овом концепту данас припада централно место у разматрању другорочне перспективе опстанка и напретка човечанства. У том смислу, парадигма одрживости је веома блиска старијем концепту безбедности. Тематски оквир заснован на принципима одрживости се временом проширио тако да су унутар овог дискурса равноправан статус задобила питања: (1) економије и рационалног коришћења ресурса, (2) социјалне правде, (3) проблеми животне средине глобалних размера.

Одрживост је способност одржавања равнотеже одређених процеса или стања у неком систему. Данас се најчешће користи у вези с биолошким и људским системима. У еколошком смислу одрживост се може дефинисати као начин по којем биолошки системи остају разнолики и продуктивни током времена. За људе она је потенцијал за дугорочно одржавање благостања које пак овиси о благостању природног света и одговорној употреби природних ресурса.

Одрживост је постао широк термин који се може применити на готово све облике живота на Земљи, од локалног до глобалног нивоа и кроз различите временске периоде.

Реч одрживост настала је према глаголу одржати. Речници пружају два значења за глагол одржати, а главна су "сачувати да остане целовито и да постоји", односно "очувати од нарушавања". Одрживост се ипак од 1980-их више користи у смислу човекове одрживости на планети Земљи, па је то резултирало најчешће цитираном дефиницијом одрживости и одрживог развоја коју је донела Брундтландска комисија Уједињених народа: "одрживи развој је развој који задовољава потребе садашњости без угрожавања могућности будућих генерација да задовољи властите потребе." Обично се примети како то захтева усклађеност околинских, социјалних и економских потреба - "три стуба" одрживости.

Ово схватање приказује се сликом с три преклапајуће елипсе које означавају три стуба одрживости која нису узајамно искључива те могу бити узајамно учвршћујућа.

УН-ова дефиниција није универзално прихваћена и прошла је кроз многе интерпретације. Шта је одрживост, који би јој циљеви требали бити, како се ти циљеве могу постићи, питања су која су сва отворена за интерпретације.

Универзално прихваћена дефиниција одрживости јест елузивна јер се очекује да постигне многе ствари. У једну руку она мора бити фактичка и научна, јасна изјава о специфичној "дестинацији". Једноставна дефиниција да је "одрживост побољшање квалитета човековог живота док се живи унутар носивог капацитета потпорних екосистема", иако нејасна, носи идеју како одрживости има квантифициране границе.

Уколико би се стремило прецизнијем одређењу појма одрживости, онда би се требало одлучити за једну од неколико потпуно различитих интерпретација. Наиме, одрживост се може сагледати као:

- (1) захтев да се сачува физички инвентар природе;
- (2) захтев да се сачувају функције постојећег инвентара природе (екосфере);
- (3) захтев да се обезбеде основне потребе за наредне генерације и
- (4) захтев да се проактивно делује и води рачуна о потребама будућих нараштаја.

Одрживост економске активности почива на различитим основама. На првом месту постоје јаки морални разлози да данашња генерација остави потомству у наслеђе ништа мање шансе за развој но што она има сада. То значи да садашња генерација људи не би смела да деградира планету Земљу, са свим њеним потенцијалима. Право садашње генерације на искоришћавање ресурса и животне средине не сме да угрози исто такво право будућим нараштајима.

Непоштовање концепта одрживости довело би до неефикасног привредног развоја, у смислу све већег расипања ресурса и енергије, односно, дугорочног погоршања односа између растућих потреба људи и ограничених ресурса.

Повећање продуктивности је основа убрзаног развоја који је условљен технолошким развојем. Индустрије усклађене са еколошким стандардима поседују кључне особине високих технологија, а то су:

- мала сировинска и енергетска интензивност;
- висока информациона и научна интензивност;
- високо учешће стручне радне снаге;

- велика фрагментација тржишта са специфичним захтевима и
- свеобухватан утицај на карактеристике многих сегмената економског и друштвеног система.

Држава је, такође, значајан чинилац. Интеракција државе и тржишта је од прворазредне важности јер она омогућава задовољавање потреба људи на начин који не угрожава животну средину и право будућих нараштаја на живот у очуваној животnoj средини. Проблеми заштите животне средине су проблеми екстерне природе који оправдавају интервенцију државе на тржишту природних ресурса. Другим речима, одрживост подразумева комплементарност тржишних механизма и интервенције државе.

Утврђена су три аспекта одрживости, односно:

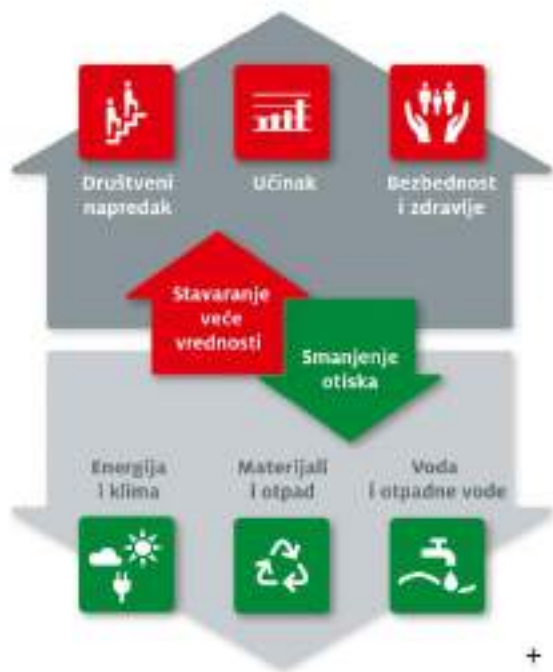
- економска одрживост;
- еколошка одрживост и
- социјална одрживост.

Економска димензија одрживости тражи нове одговоре на изазове глобалног надметања у остваривању конкурентске предности кроз ефикасније коришћење и повећање продуктивности расположивих ресурса, водећи рачуна при томе да се отклоне или минимизирају негативни утицаји на животну средину. То захтева фундаменталне и дугорочне промене које би у оквиру концепта одрживог развоја требало посматрати као повољне прилике и обухвата: отварање нових радних места и запошљавање, плате као егзистенцијални основ, нове инвестиције, иновативност на свим нивоима и развој предузетништва под мотом „живети од земљиног дохотка, а не од њеног капитала”. Економска одрживост означава помак од гледања на животну средину и социјалну проблематику искључиво кроз обавезе стручних тимова и експерата, ка гледању на ова питања као обавезе целе компаније.

Социјална димензија одрживости подразумева да се за развој не може рећи да је одржив ако није праведан или ако не задовољава потребе већине становника на Земљи. Одрживи друштвени развој је интегрисани процес изградње људских способности у смислу: борбе против сиромаштва, стварања продуктивног, запошљавања људи, промовисања друштвеног уједињења, као и ефикасне и свима доступне здравствене заштите и образовања, превенције криминала и негативних друштвених појава, демократизације свих пора друштвеног живота и промене пророшачких навика и потреба.

Еколошка димензија одрживости подразумева стицање таквог знања које би омогућило да се предности здраве животне средине цене, одржавају и развијају. Промена иде од „дезорганизованог” односа према животној средини ка целовитом пословању и одрживом развоју што не би требало да води настајању нових трошкова већ уштедама и искоришћавању нових прилика. Одрживи развој укључује бригу за очување квалитета ваздуха, воде и квалитета земљишта, заштиту дивљих станишта и ефикасније коришћење и поновну употребу природних ресурса и енергије.

Слика 7. Концепт одрживости



Одрживост, у првом реду, заснива се на концепту чистије производње који обухвата нове методе које треба да су чистије, да користе много мање енергије и да не производе штетне нус–производе. Циљ овог приступа је да задовољи људске потребе без угрожавања живота људи или целовитости екосистема од којих зависи човечанство.

Чистија производња је, уједно, и превентивни приступ. Главни циљ чистије производње је превенција или смањење настанка отпада, као и ефикаснија употребе енергије и ресурса. Да би се ово постигло, потребно је усвојити нове технологије и технике, заједно са новим вредностима и начинима задовољавања потреба човечанства.

У суштини, под чистијом производњом подразумева се:

- смањење количине произведеног отпада или потпуно одсуство отпада у производњи;
- ефикаснија употреба енергије и ресурса;
- производња еколошки прихватљивих производа и пружања услуга;
- постизање мање количине произведеног отпада и
- нижих цена и већег профита.

8.2. Механизми којима се постиже одрживост пословања

Концепт одрживости пословања у социјалном предузетништву остварује се преко четири акциона поља:

- стварања партнерства;
- анализе проблема на основу потреба заједнице;
- акционог планирања и
- имплементације и мониторинга.

Одрживост као процес подразумева постизање договора о равнотежи између три различита процеса који су присутни у свакој конкретној ситуацији:

- (1) економског развоја;

- (2) развоја заједнице и
- (3) еколошког развоја.

Неопходно је, очигледно, ускладити различите (често и супротстављене) интересе пословног сектора, заштите животне средине и развоја заједнице, што се постиже стварањем партнерства. Анализа проблема на основу потреба омогућава заинтересованим странама да развију процес детаљне, заједничке анализе кључних проблема који се односе на визију њихове заједнице.

Током ове анализе они могу да изаберу одговарајуће изворе информација које су неопходне за формирање акционог плана. Анализа проблема је неопходан предуслов да би се постигао жељени ефекат партнерства током процеса планирања.

У анализи проблема на основу потреба заједнице користе се методе:

- (1) партиципативне и
- (2) техничке процене.

Методи партиципативне процене користе се како би се локално становништво и корисници различитих услуга укључили у процену на самом почетку, помажући у дефинисању проблема и идентификацији услуга које су им најпотребније.

С друге стране, намена метода техничке процене је да информише учеснике у процесу планирања. У том смислу, најчешће се користе метода упоредне процене ризика и метода процене утицаја на животну средину.

Стратешком акционом плану претходе, као што је описано, припремне радње: стварање партнерства, развој визије заједнице и анализа проблема. Стратешки план садржи детаљан опис активности које су у њему предвиђене, а односи се на проблеме и потребе на системском плану, обезбеђујући дугорочност процеса одрживог развоја. То значи да се у активностима на овом плану нагласак ставља на системске и дугорочне промене.

8.3. Принципи и индикатори одрживости

Концепт одрживости може се операционализовати на различите начине. У теорији и пракси се углавном препознају четири приступа у остваривању концепта одрживости:

- одржавање непромењеног обима потрошње;
- одржавање непромењених залиха природних ресурса;
- утврђивање стандарда безбедног минимума и
- примена оперативних еколошких принципа.

Принцип превентивног деловања је заправо универзална техника за спровођење свих принципа одрживости, а заправо је заступљен у целокупној политици Европске уније у области заштите животне средине.

Превентивно деловање је главни метод и приступ у интеграцији политике животне средине у друге политике и одлучивање. Читав систем интегрисаног решавања проблема отпада је резултат примене управо овог принципа. Осим тога, интегрисана политика производа (ИПП) је један од новијих примера превентивног деловања.

Индикатори одрживости квантификују, разјашњавају и чине прикупљене информације употребљивим у стварању политике која води бољим одлукама и ефикаснијим акцијама. Помажу у обједињавању знања природних и друштвених наука потребних у одлучивању и могу да помогну у одмеравању и подешавању развоја у складу са циљевима одрживог развоја.

Индикаторима се, у ствари, операционализује концепт одрживости. Индикатори, у том смислу, представљају „пажљиво изабране, циљне и сажете променљиве које су одраз друштвене заинтересованости и средство у процесу одлучивања”. На основу претходно дефинисаног скупа индикатора одрживог развоја могуће је квантитативно изразити утицаје неког привредног сектора у економском, социјалном и еколошком смислу.

Несумњиво, да би индикатори били поуздани и валидни, они се морају правилно изабрати, те се у изналажењу индикатора користе следећи принципи и критеријуми:

- научна заснованост;
- релевантност у односу на потребе потенцијалних корисника;
- мерљивост;
- могућност представљања широког распона стања система;
- осетљивост за промене;
- заснованост на тачним и доступним подацима;
- разумљива интерпретација и поређење података;
- рентабилност прикупљања података и

- медијска пријемчивост и недвосмисленост података.

Индикатори одрживог развоја се обично сврставају у четири групе, односно, могу се посматрати и као показатељи квалитета живота. Ови индикатори на својеврстан начин указују на могућности задовољавања:

- (1) еколошких;
- (2) егзистенцијалних;
- (3) социјалних и
- (4) персоналних потреба.

Анализом развоја социјалног предузетништва у Србији, различити закони дефинишу одрживост пројекта односи се на трајни учинак који ће тај пројект произвести. Одговори у вези одрживости пројекта одговарају на следећа питања:

- Шта се догађа након што престане финансирање? и
- Јесу ли резултати видљиви дуже време након пројекта? Који су аспекти одрживости?

Одрживост пројекта гледа се из више аспеката:

1. *Финансијска одрживост* – ко ће финансирати наставак активности?;
2. *Комерцијална одрживост пројекта* – Која је стратегија за излазак на циљано тржиште? Који је начин позиционирања производа на тржишту те диференцирања од својих конкурената? На који ће се начин продати производ или услуга на циљаном тржишту?;
3. *Институционална одрживост* – како се новостворени процеси настављају одвијати? Како се новостечена знања настављају користити?;
4. *Одрживост на нивоу политика (где је примењиво)* – нпр. побољшано законодавство, усклађеност с постојећим оквиром или више њих и
5. *Одрживост у смислу заштите животне средине* – Какав ће учинак пројект имати на животну средину? Јесу ли успостављени услови за избегавање негативног утицаја на природне ресурсе о којима пројект зависи те на ширу природну средину?

Што је пројект одрживији, имат ће бољу оцену при каснијој евалуацији. Притом је битно да пројект изазове очекивани утицај те позитивну промену код циљне групе, да се осигура расположивост фактора за одрживост пројекта те да он утиче на доношење одлука и заштиту околиша.

8.4. Друштвено одговорно пословање (ДОП)

Друштвено одговорно пословање је концепт у којем пословни субјект одлучује на добровољној основи доприносити бољем друштву и здравијој околини, у интеракцији са осталим стакхолдерима. Одговорност се углавном читава кроз однос према запосленицима, али и другим интересним групама на које пословање има утицај и који повратно могу утицати на исти. ДОП треба посматрати као инвестицију, не као трошак. Према дефиницији ДОП је концепт у којем компаније интегришу бригу о друштву и околини у своје пословање те у односе са својим стакхолдерима, на добровољној основи.

У Европи и широм света расте број компанија које промовишу своју стратегију друштвене одговорности, као одговор на различите економске и друштвене притиске те оне које се тичу заштите животне средине. Споменуте компаније желе послати поруку различитим стакхолдерима с којима имају додира (запосленици, акционари, инвеститори, потрошачи, јавни сектор и организације цивилног друштва) и на тај начин инвестирати у своју будућност.

Изражавајући социјалну одговорност компаније настоје повећати стандарде друштвеног развоја, заштите животне средине и поштовања људских права. Такође, на тај начин теже добром и транспарентном управљању, промовишући интересе различитих стакхолдера на путу према постизању квалитета и одрживости. На тај начин се остварују нова партнерства и проширује постојећа сарадња унутар компанија у погледу социјалног дијалога, стицања вештина, једнаких могућности, предвиђања и управљања променама. Тако јака економска и друштвена кохезија на локалном или националном нивоу. На глобалном нивоу, на тај се начин доприноси заштити животне средине и поштовању основних људских права.

ДОП су углавном прихватиле велике компаније, но таква пракса постоји међу свим типовима предузетништва, укључујући и мале и средње предузетнике. Бити друштвено одговоран не значи само испуњавати законске обавезе, већ и преко тога, инвестирати у људски капитал, животну средину и односе са интересним групама.

Економија која ствара вредности - Одржива економија се, гради на етичким принципима, иновацијама, инвестицијама и здравој финансијској основи користећи доступне ресурсе на најбољи могући начин. Главна идеја је да се унапреди коришћење тих ресурса тако да оно буде ефикасно, одговорно и доноси дугорочну корист и непрестано стварање профита. Да би ојачала вредност, компаније требају да се фокусирају како на потрошаче тако и на запослене – на њихов лични развој,

здравље и потребу за уравнотеженим животним стилем који укључује и физичко благостање.

Добици и улагања - Дубоко разумевање посла је оно што одређује економску оријентацију сваке компаније. Да бисмо одржали њену визију живом, неопходно је осигурати дугорочну независност и аутономију али уколико не постижемо економски успех, не можемо имплементирати одрживу корпоративну стратегију. Профит од пословања је потребан за улагања у друштвену и еколошку одрживост.

Смањење ризика - Водећи посао на одговоран начин, унапређују се капацитети компаније да се носи са ризицима – од понашања на тржишту и еколошких питања до односа са запосленима, интересним групама и акционарима. Ово ствара одрживу вредност која може бити додељена запосленима кроз зараду, инвеститорима кроз дивиденде, а широј јавности у земљама у којима се послује кроз плаћање пореза.

Сада је потпуно јасно да је главни ризик за пословање, оно што је потребно да буде фокус свих наших размишљања, одрживост бизниса који имамо. Свест о томе мора да постоји и мора да превлада све друге потребе и краткорочне циљеве које има свака организација. Када су услови за пословање лоши, углавном компанија има краткорочан поглед, међутим, потребно је и неопходно да постоји и дугорочан.

Одрживост пословања је најважнији приоритет и ка томе треба све да тежи, сам раст и увећање профита из године у годину не гарантује успешан бизнис на дужи временски период, чак супротно уколико се претера може значити и урушавање организације. Фокус треба да буде на одрживости бизниса, јер је досадашњи фокус био на расту и развоју. Овакву стратегију можемо упоредити са „imperial overstretch“, термином популарним у теорији међународне политике, дефинисаном од стране Пола Кенедија, који представља претерано ширење свих светских империја кроз историју. Ово претерано ширење главни је разлог њиховог урушавања.

Да ли меримо праве ствари? Уколико је резултат организације сјајан на свим пољима у протеклих пет година, да ли можемо да очекујемо такав резултат и у наредних пет? Потребно је да одредимо индикаторе који ће нам дати одговоре на ова питања, који ће нас усмерити ка одрживом развоју наше организације.

Мајкл Портер (Michael Porter) наводи да уколико корпорације анализирају своја очекивања за друштвено одговорне активности, користећи исти систем који управља њиховим пословним одлукама, откриће да друштвено одговорно пословање може бити много више од трошка, ограничења, добротворног дела. Оно може бити извор могућности, иновација и конкурентске предности. Боб Вилард (Bob Willard) у својој knjizi „The Next Sustainability Wave“, идентификује и прави

класификацију организација у пет фаза, од оних фокусираних искључиво на профит, преко оних који схватају важност и делују проактивно у сфери друштвено одговорног пословања, до оних који су вођени страственом обавезом да побољшају организацију, друштвену заједницу и животну средину истовремено. Најпопуларнија формулација овог новог погледа на пословање је концепт „Triple Bottom Line”, који укључује планирање, управљање и извештавање о резултатима пословања у три стуба: Економски (продаја, профит, ROI, EBITDA), Животна средина (утицај на ваздух, воду, загађење, биодиверзитет) и Друштвена заједница (радни услови, људска права).

GRI (The Global Reporting Initiative) је вероватно најпознатији оквир за имплементацију ТБЛ концепта. Више од 1500 компанија из преко 60 земаља издаје извештаје о учинку у сфери друштвене одговорности користећи овај систем. ГРИ смернице су развијене у консултацији са великим бројем заинтересованих страна укључујући невладине организације. Оно што недостаје у овим моделима је повезивање одрживог развоја са пословним успесима организације. Потребно је да пронађемо најбољу методологију мерења резултата које оставарујемо и утицаја који имамо на друштвену заједницу. Могућност да се одрживи развој или стратегија друштвено одговорног пословања интегрише у пословну стратегију, да се мери и јасно дефинише кроз извршење стратегије свакако постоји у стратешки базираном Balanced scorecard систему.

Менаџмент реагује на очекивани ризик менаџерским алатима, до степена у којем се рефлектује пораст утицаја заштите животне средине и друштва заједнице на тржишне околности. Многе организације су реаговале користећи специјалне менаџмент алате како би одговориле тим ризицима.

Ти системи су ретко када били интегрисани са системом менаџмента који постоји у организацијама и нису остваривали добре резултате, они нису били директно повезани са успехом фирме и сматрани су трошком који се мора остварити. Сада је потребно да то променимо.

Ако јасно одредимо циљ и спроводимо активности да би га остварили, смањујемо ризик од неуспеха. Када је одржив развој организације јасан и први циљ који организација има и ако из године у годину дефинишемо активности којима жели да оствари тај циљ повећавамо вероватноћу за успехом.

Модел SBSC представља могући начин да оно што желимо и дефинишемо у стратегији имплементирамо у пракси, како би остварили резултате, он повећава вероватноћу да се организација стратешки одрживо развија.

СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. Andevski, M. (2006) *Etička utemeljenost održivog razvoja*. TEME, 30(3), 411-426.
2. Čolaković -Prguda N. (2015) *Ekonomski i društveni aspekti održivog razvoja*, ERAZ konferencijja 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi, 294-301
3. Milutinović, S. (2012) *Odnos održivosti i održivog razvoja*, TEME, 36(2), 597-613.
4. Pavić-Rogošić, L. (2012) *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. Odraz, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>
5. Pokrajac, S., (2009) *Održivi razvoj i ekološka ekonomija kao poslovne paradigme*, Škola Biznisa,21-30
6. Smart Kolektiv (2017) *Investiranje u socijalna preduzeća u Srbiji, Stanje tržišta socijalnih investicija i potencijali za razvoj*, Beograd
7. Štrbac N, Vuković M., Voza D., & Sokić M (2012) *Održivi razvoj i zaštita životne sredine*, Reciklaža i održivi razvoj 5, 18 – 29

БЕЛЕШКЕ
