



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

Овај пројекат финансира  
Европска унија



#ЕУ  
ЗА ТЕБЕ

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.

ПОДРШКА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ АКТИВНОМ УКЉУЧИВАЊУ МЛАДИХ

СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА ЗА  
РАЗВОЈ ПОТЕНЦИЈАЛА МЛАДИХ

# ПРИМЕРИ ДОБРЕ ПРАКСЕ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Удружење „Limitless“  
Светозара Ћоровића 16/32, Београд  
Тел: +381 61 1817174  
e-mail: [limitless.beograd@gmail.com](mailto:limitless.beograd@gmail.com) | [www.limitless.org.rs](http://www.limitless.org.rs)  
[europa.rs](http://europa.rs) | [ofcu.gov.rs](http://ofcu.gov.rs) | [minrzs.gov.rs](http://minrzs.gov.rs) | [mos.gov.rs](http://mos.gov.rs) | [uk{uc}lvarje{m}ladih.rs](http://uk{uc}lvarje{m}ladih.rs)

Александар М. Дејановић

Београд, 2019.

Александар М. Дејановић

# Примери добре праксе социјалног предузетништва

Београд, 2019.

**Аутор**

Александар М. Дејановић

**Примери добре праксе  
социјалног предузетништва**

**Издавач**

Удружење “Limitless”, Београд

**Уредник**

Јован Јовановић

**Лектор**

Марија Мијаиловић

**Рецензенти**

Чедомир Љубојевић

Момчило Талијан

**Штампа**

Stonicom ДОО, Београд

**Тираж**

50 примерака

**CIP 005.961:005.914.3]:364-3(035)**  
**005.961:005.914.3]:364-3(078.7)**  
**ISBN 978-86-900483-5-9**  
**COBISS.SR-ID 281154316**

“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 „Примери добре праксе социјалних предузећа“ аутора др Александра Дејановића има неколико веома занимљивих садржаја. На почетку је, кратко и језгровито, представљен развој социјалне економије и социјалног предузетништва у Србији. Посебна пажња је посвећена правном оквиру, односно, прописима који у Србији регулишу ову област, као и правним формама у којима се појављују социјална предузећа (удружења грађана, задужбине и фондациије, предузећа за радну интеграцију особа са инвалидитетом, задруге и друштва са ограниченом одговорношћу). У овом делу аутор је приказао и најважније статистичке параметре о социјалном предузетништву у Србији (број и структура социјалних предузећа, број запослених и вредност која се ствара у овом сектору). У наставку анализирано је неколико примера успешног пословања социјалних предузећа у Србији. Посебно занимљива је студија случаја о Савезу удружења учесника омладинских радних акција Србије (СОРАС). Ова организација основана је у јуну 2017. године у Београду. Представља кровну и националну асоцијацију која обухвата више од 20 удружења грађана учесника омладинских радних акција и волонтера.*

*У средишњем делу овог приручника представљена су регионална искуства на примерима успешног пословања социјалних предузећа у Хрватској и Босни и Херцеговини. Ови примери илуструју веома различиту праксу и идеје. На овај начин аутор настоји да покаже колико је социјално предузетништво разуђено, односно, колико социјалним предузетницима оставља широк простор за индивидуално и тимско испољавање креативности. Истовремено, аутор стално наглашава улогу и значај овог сектора економије у јачању социјалне кохезије и стварању услова за хармоничан и одржив друштвени развој. Овакав приступ задржан је и у последњем делу књиге у којем су презентирани глобална искуства. У овом делу истиче се да је социјално предузетништво глобални феномен. Процењује се да је 3,2% светске популације ангажовано у овој сфери. При томе се наглашава да су најзапаженији резултати остварени у развијеним земљама. Оваква оцена убедљиво је аргументована статистичким подацима из Велике Британије, Индије и Мексика. Осим статистичких података, представљени су и*

*успешни примери социјалних предузетника из ових земаља који су својим успешним активностима привукли пажњу на глобалном нивоу. На крају, у резимеу, формулисано је неколико валидних закључака који потврђују да идеје, односно, предузетнички дух може бити искоришћен не само за профитне циљеве, него и за стварање уравнотеженог, праведнијег и хуманијег друштва. Ова базична мисао водиља присутна је у комплетном тексту овог приручника од прве до последње стране. Тако се и завршава овај рукопис – мишљењем аутора да социјално предузетништво генерише позитивну енергију и вољу која може да допринесе да свет постане боље место за живот.*

*Приручник може да послужи социјалним предузетницима и социјалним предузећима као користан путоказ како да развијају и афирмишу сопствене идеје. Осим тога, ово штиво је занимљиво и за оне који се не баве социјалним предузетнишвом. На основу примера који су наведени, они могу да потпуније и дубље разумеју феномен социјалног предузетништва. Ово разумевање представља једну од важних претпоставки за динамичнији развој овог изузетно значајног сектора економије од кога се очекује да ефикасно одговори на растуће социјалне потребе друштва у савременим условима (ширење распона између социјалних слојева, старење становништва, миграције, угроженост еколошког система, климатске промене).*

Проф. др Чедомир Љубојевић

Проф. др Момчило Талијан

## Увод

Основни циљ овог приручника је да покаже примере добре праксе у области социјалног предузетништва. Ови примери могу да послуже као користан путоказ за социјалне предузетнике, односно, социјална предузећа. Такође, истицање и анализа успешних примера из праксе може представљати допринос целовитијем разумевању социјалног предузетништва у стручној, али и широј јавности. Ово разумевање представља једну од важних претпоставки за динамичнији развој овог изузетно значајног сектора економије од кога се очекује да ефикасно одговори на растуће социјалне потребе друштва у савременим условима (ширење распона између социјалних слојева, старење становништва, миграције, угроженост екосистема, климатске промене и сл.).

Овај приручник садржи пет делова. У првом поглављу описан је развој социјалног предузетништва у Србији и представљен правни оквир у који се уклапа социјално предузетништво. Посебна пажња посвећена је правној форми социјалних предузећа према актуелној регулативи. Други део обухвата примере успешног функционисања ових предузећа у Србији, док су у трећем делу описана регионална искуства (Хрватска и БиХ). Четврти део се односи на глобална искуства (Велика Британија, Индија, Мексико). На крају приручника формулисани су одговарајући закључци и препоруке.

Сваки пример је објашњен и аргументован изабраним подацима, односно, показатељима о пословању социјалних предузећа. За случајеве из међународне пракса коришћена је релевантна инострана литература новијег датума. Подаци за социјална предузећа која послују у Србији преузети су из домаћих истраживања, али и на основу непосредног увида у функционисање појединих организација опредељених за социјално предузетништво..

Београд, септембар 2019. године

Аутор  
Доц. др Александар Дејановић

## САДРЖАЈ

1.РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА У СРБИЈИ .....	1
1.1.Правне форме социјалних предузећа у Србији .....	3
1.2.Статистика социјалног предузетништва у Србији.....	6
1.3.Примери успешног пословања социјалних предузећа у Србији .....	11
1.4.Студија случаја - СОРАС, Београд.....	13
1.5.Студија случаја - предузеће за професионалну рехабилитацију Inval- Stat д.о.о. Ковин .....	15
2.СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО - РЕГИОНАЛНА ИСКУСТВА .....	20
2.1.Правни и институционални оквир за развој социјалног предузетништва у Хрватској .....	20
2.2.Примери успешног пословања социјалних предузећа у Хрватској.....	22
2.3.Правни и институционални оквир за развој социјалног предузетништва у БиХ.....	27
2.4.Примери успешног пословања социјалних предузећа у БиХ .....	28
3.СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО - ГЛОБАЛНА ИСКУСТВА .....	32
3.1.Социјално предузетништво у Великој Британији.....	33
3.2.Социјално предузетништво у Индији .....	35
3.3.Социјално предузетништво у Мексику .....	40
4.РЕЗИМЕ .....	48
СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ .....	51

## 1. РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА У СРБИЈИ

Савремени концепт социјалне економије, односно, социјалног предузетништва настао је 1970-тих година, али је шире афирмисан у наредној деценији. Међутим, социјално предузетништво је привукло пажњу научне и стручне јавности тек крајем XX века. Почетак новог миленијума означио је убрзани развој социјалног предузетништва на глобалном нивоу, што је изазвало повећан интерес за проучавање овог комплексног феномена. Процењује се да сектор социјалног предузетништва у свету данас запошљава преко 40 милиона људи и више од 200 милиона волонтера. Многи универзитети имају студијске програме који се односе на социјално предузетништво, укључујући и престижне универзитете као што су Харвард, Станфорд, Колумбија и Оксфорд (Leadbeater, 1997.). Током последње деценије социјално предузетништво је постала "хит" тема и у теорији и у пракси.

Термин "Социјални предузетник" (Social entrepreneur) први је употребио Банкс 1972. године у својој студији "Социологија друштвених промена" настојећи да истакне потребу да се и у социјалној сфери користе менаџерска знања, алати и технике. На темељу ове базичне идеје, а под утицајем значајних промена у друштву, током наредних неколико деценија развијен је концепт социјалне економије и социјалног предузетништва. Овај "талас" је прво раширен у развијеним земљама, а затим и у земљама у развоју.

Социјално предузетништво има дубоке историјске корене у Србији, али нови концепт је постао актуелан тек почетком XXI века. На то су утицала два кључна фактора: (1) нарасле социјалне потребе друштва након слома социјализма; (2) недовољни социјални капацитети државе у периоду транзиције. Овај несклад између обима потреба и расположивих капацитета довео је до појаве нових модела пружања социјалних услуга и подршке социјално угроженим групама (Свејић, 2018, стр. 2.). Осим тога, на афирмацију социјалног предузетништва у Србији утицала је и Европска унија пружајући подршку изградњи ефикасне социјалне политике. Наиме, Србија је у процесу приближавања Европској унији почела да следи циљеве постављене у Иницијативи за социјално пословање Европске комисије из 2011. године (The Social Business Initiative).

Правни оквир за развој социјалног предузетништва у Србији обухвата неколико законских прописа: Закон о социјалној заштити, Закон о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом, Закон о удружењима грађана, Закон о задужбинама и фондацијама. Закон који предвиђају одређене



олакшице за социјална предузећа. Овакав правни оквир још увек није целовит, јер постоји много правних празнина које би требало попунити. Ипак, темељи су постављени: "Сада се појам социјалног предузећа спомиње у Закону о социјалној заштити и Закону о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом, док нови Закон о задругама предвиђа оснивање и пословање посебног облика - социјалне задруге. Поред тога, нови Закон о удружењима грађана даје овим правним субјектима могућност остваривања прихода од обављања делатности, што им, у ствари, омогућава да раде као социјална предузећа." (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2014., стр. 13-14).

У последњих неколико година, у току је припрема Закона о социјалном предузетништву и запошљавању у социјалним предузећима. Министарство рада, запошљавања и социјалне политике 2012. године формирало је радну групу која је дефинисала предлог овог Закона. Међутим, овај нацрт је наишао на жустре критике организација цивилног друштва, тако да је формирана нова радна група чији је циљ био да унапреди текст законског предлога. Нови предлог је значајно унапређен, али су још увек поједине примедбе остале. Процес усвајања овог Закона је заустављен због парламентарних избора у априлу 2016. године, али је настављен у децембру 2017. године. Међутим, у наредне две године овај процес није завршен, тако да Србија још увек нема изграђен целовит правни оквир за социјално предузетништво, односно, за функционисање социјалних предузећа.

У Србији, у институционалном смислу, не постоји развијена инфраструктура која би подржавала развој социјалног предузетништва. Радна група коју је формирало Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања се углавном бави изградом нацрта закона и не пружа директну подршку социјалним предузетницима.

Ипак, треба напоменути да је недавно покренута иницијатива да се у оквиру овог министарства формира стални тим за праћење овог сектора и координацију политика које се односе на социјалну економију, односно, социјално предузетништво. Дакле, ускоро се може очекивати да ресорно министарство још више буде ангажовано у подстицању развоја овог важног сегмента привреде. Осим тога, Влада Србије је 2009. године формирала Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва (СИПРУ) чији је основни задатак да јача капацитете за развој и реализацију политика социјалне инклузије засноване на добрим праксама у Европи. Исто тако, Град Београд је 2013. године основао Центар за социјално

предузетнишво. Циљ ове организације је да креира и реализује програме обуке за развој социјалних предузећа на локланом нивоу (Цвејић, 2018., стр. 10-11).

### 1.1. Правне форме социјалних предузећа у Србији

Социјално предузеће је организација која је вођена предузетничким духом, али која је, осим на економске, фокусирана и на социјалне циљеве. Ова предузећа имају следеће карактеристике (Defourny 2001. str. 16-18):

- Економске и предузетничке особине:
  - Континурана активности на производњи добара и/или продаји услуга;
  - Висок степен пословне аутономије;
  - Преузимање значајног нивоа ризика у пословању;
  - Минимални ниво плаћеног рада;
  
- Социјалне особине:
  - Јасно исказан циљ да се допринесе заједници или одређеној групи;
  - Иницијатива покренута од стране групе грађана;
  - Одлучивање није засновано на поседовању капитала;
  - Партиципација различитих интересних група;
  - Ограничење дистрибуције профита..

Дакле, социјална предузећа се разликују од традиционалних непрофитних организација. Кључна разлика је у томе што социјална предузећа постижу своје циљеве и показују социјалну оријентацију стварањем нове вредности (на основу комерцијалне активности пласманом роба и/или услуга на тржишту). Према томе, ова предузећа су спремна да преузму висок ниво ризика који подразумева тржишно пословање. Са друге стране, непрофитне организације се баве углавном редистрибуцијом већ створених вредности (прикупљају донације и усмеравају их у одређене сврхе) и показују аверзију према тржишним ризицима. Такође, једна од основних карактеристика социјалних предузећа је да остварен профит остаје предузећу и служи за проширивање делатности и унапређења пословања у циљу решавања одређених социјалних проблема које друштво није успело да реши. Краће речено, социјално предузеће производи робу и услуге ради остваривања профита, али чини и добра дела ради стварања бољег, односно, хуманијег друштва.

На први поглед се чини да је дефиниција социјалног предузећа веома јасна и да се може користити као знак препознавања у односу на друге пословне субјекте. Међутим, назив социјално предузеће су себи приписивали веома различити пословни и финансијски ентитети који у неким случајевима имају само лабаве и посредне везе са одређеном социјалном мисијом. Због тога у пракси није лако идентификовати социјална предузећа. Осим тога, појам социјалног предузетништва егзистира у контексту других повезаних, сродних или само сличних појмова као што су социјални бизнис, социјално одговорно пословање, корпоративна социјална одговорност и сл. (Свејић, 2018).

У Србији социјална предузећа послују у веома различитим правним формама, а најчешће као:

- удружења грађана
- задужбине и фондације
- предузећа за радну интеграцију особа са инвалидитетом
- задруге
- друштва са ограниченом одговорношћу

**Удружења грађана** су добровољне и невладине непрофитне организације засноване на слободи удруживања више физичких или правних лица основана ради остваривања и унапређења одређеног заједничког или општег циља и интереса. Скупштину чине сви чланови удружења и представља највиши орган управљања удружењем: усваја статут удружења, његове измене и допуне, бира и разрешава лице овлашћено за заступање удружења, одлучује о удруживању у савезе, о усвајања годишњег финансијског извештаја, одлучује о статусним променама удружења и престанку рада удружења и другим питањима у складу са статутом. Удружење може стицати имовину од чланарине, добровољних прилога, донација и поклона (у новцу и натури), финансијских субвенција, оставина, камата на улоге, закупнине и дивиденди. Међутим, Законом о удружењима Републике Србије (чл. 37) је дозвољено да удружење може да обавља и привредну или другу делатност којом се стиче добит под следећим условом да је делатност у вези за његовим статутарним циљевима, односно, да је предвиђена статутом, као и да је делатност мањег обима тј. да се обавља у обиму потребном за остваривање циљева удружења. На овај начин је омогућено да удружења постану погодна правна форма за пословање социјалних предузећа.

**Задужбине и фондациије** су недобитне и невладине организације. Имају статус правних лица, без чланова, којима је оснивач наменио одређену имовину ради добročиног остваривања општекорисног циља као нпр. промовисање и заштиту људских, грађанских и мањинских права, промовисање демократских вредности, равноправност полова, унапређење социјалне и здравствене заштите, промовисање и унапређење културе и јавног информисања, популаризацију науке, образовања, уметности и аматерског спорта, унапређење положаја особа са инвалидитетом, бригу о деци и младима, помоћ старима, заштиту животне средине и сл. Органи задужбине и фондациије су управни одбор и управитељ. Задужбине и фондациије могу стицати имовину од добровољних прилога, поклона, донација, финансијских субвенција, заоставштина, камата на улоге, закупнине, ауторских права, дивиденди и других прихода остварених на законом дозвољен начин. Међутим, задужбине и фондациије основане ради остваривања општекорисног циља могу да стичу приходе и непосредним обављањем привредне делатност под следећим условима: (1) да је делатност у вези са циљевима задужбине и фондациије; (2) да је делатност предвиђена статутом; (3) да се ради о споредној делатности задужбине и фондациије; (4) да је делатност уписана у регистар (Чл. 45. Закона о задужбинама и фондациијама Републике Србије). Захваљујући овој одредби, задужбине и фондациије могу да буду правна форма за социјална предузећа.

**Предузећа за радну интеграцију особа са инвалидитетом** су најразвијенији тип социјалних предузећа у Србији (Свејић, 2018., стр. 18). Закон о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом дефинише их као вид запошљавања и стручног усавршавања особа које тешко могу да се запосле. Ова предузећа могу бити јавна или приватна. Њихова привредна активност остварује се на тржишту, али она добијају значајне субвенције од државе и имају приоритет када конкуришу на јавним тендерима. У овим предузећима не постоје стриктна формална ограничења у расподели добити, али постоји обавеза да се део остварене добити мора усмерити на пружање сталне подршке особама са инвалидитетом на радном месту, као и на побољшање услова њиховог рада кроз обуке и примену асистивних технологија. Многа од ових предузећа су модернизовала своју технологију и проширила понуду током последњих неколико година, показујући способност одрживог раста и повећања капацитета за запошљавање особа са инвалидитетом. Ова предузећа имају своје удружење кроз

које промовишу своје друштвене циљеве, размењују искуства и успостављају пословне контакте.

**Задруге** су правна лица која представљају посебан облик организовања физичких лица (задругара) која пословањем на задружним принципима и вредностима остварују своје економске, социјалне, културне и друге интересе. Основне задружне вредности су: самопомоћ, самоодговорност, демократичност, једнакост, правичност и солицарност. Органи управљања задруге су скупштина, управни одбор, надзорни одбор и директор. Постоји више врста задруга: земљорадничке или пољопривредне, стамбене, потрошачке, занатске, радничке, студентско-омладинске, здравствене и социјалне (Закон о задругама "Сл. гласник РС", бр.112/2015, чл.4). Дакле, према важећим законским прописима, први пут у Србији остављена је могућност оснивања социјалних задруга које могу да обављају различите делатности ради остваривања социјалне, економске и радне укључености, као и задовољења других потреба припадника угрожених друштвених група или ради задовољења општих интереса унутар локалне заједнице. Социјалне задруге су дужне да најмање половину остварене добити улажу у унапређење и остваривање постављених социјалних циљева. Имајући у виду да је нови Закон о задругама недавно усвојен, у Србији је регистровано свега неколико социјалних задруга.

**Друштва са ограниченом одговорношћу** се оснивају у складу са Законом о привредним друштвима ("Сл. гласник РС" 36/2011, 99/2011, 83/2014 и 5/2015, 44/2018 и 95/2018). Ова форма представља друштво капитала које обавља своју делатност у циљу стицања добити, што на први поглед, не одговара суштини социјалних предузећа. Ипак, друштво са ограниченом одговорношћу се може, захваљујући одређеним прилагођавањима, прилагодити пословању социјалних предузећа. Нпр. могуће је оснивачким актом предвидети делатност друштва, начин одлучивања и расподелу профита према начелима која важе у социјалним предузећима. На тај начин социјална предузећа могу пословати и у форми друштва са ограниченом одговорношћу.

## **1.2. Статистика социјалног предузетништва у Србији**

У Србији, нажалост, још увек не постоји прецизна статистика социјалних предузећа. Међутим, постоје спорадична истраживања и извештавања и о социјалном предузетништву и социјалним предузећима. Прво овакво опсежније

истраживање (Мапирање социјалних предузећа у Србији) реализовано је 2007. године (Свејић, Babović, & Vuković, 2008). Према подацима прикупљеним у овом истраживању, 2007. године у Србији је било 1.160 социјалних предузећа (Табела бр.1.):

#### СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ У 2007. ГОДИНИ

Тип предузећа	Број предузећа	%
Удружење грађана	162	13,97
Задруге	898	77,41
Предузећа за запошљавање лица са инвалидитетом	55	4,74
Зависна spin-off предузећа	24	2,07
Агенције за развој малих и средњих предузећа	13	1,12
Пословни инкубатори	6	0,52
Остала социјална предузећа	2	0,17
<b>УКУПНО</b>	<b>1160</b>	<b>100,00</b>

Извор: Свејић, Babović, & Vuković, 2008.

У оквиру овог истраживања је утврђено да су међу социјалним предузећима у Србији најбројније задруге (углавном пољопривредне). Број удружења грађана која су могла да се квалификују у социјална предузећа био је веома мали зато што, према тада важећим прописима, невладиним организацијама није било допуштено да стичу зараду обављањем делатности.

Друго релевантно истраживање о економском утицају социјалних предузећа у Србији реализовао је Републички завод за статистику, у сарадњи са Групом за развојну иницијативу SeConS и невладином организацијом Група 484. Ово истраживање објављено је 2014., а заснивало се на подацима из 2012. године. Према овом истраживању у Србији је око 1.200 социјалних предузећа. Међу овим предузећима, готово две трећине чине задруге (65,6%), а затим удружења грађана (23,7%). Знатно мање су заступљена предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом (3,8%), развојне агенције (2,7%), фондације (1,9%) и пословни инкубатори (1,5%).

**БРОЈ И ТИПОВИ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ 2012. ГОДИНЕ**

<b>Тип предузећа</b>	<b>Број предузећа</b>	<b>%</b>
Задруге	785	65,63
Удружење грађана	283	23,66
Предузећа за запошљавање лица са инвалидитетом	45	3,76
Агенције за развој	32	2,68
Фондације	23	1,92
Пословни инкубатори	18	1,50
Зависна spin-off предузећа	8	0,68
Остало	2	0,17
<b>УКУПНО</b>	<b>1196</b>	<b>100,00</b>

Извор: Републички завод за статистику, 2014.

Као што се може сагледати на основу претходне табеле, у укупном броју социјалних предузећа у Србији, најзаступљеније су задруге (65,6%) и удружења грађана (23,7%). Удео предузећа за запошљавање особа са инвалидитетом износио је свега 3,8%, а удео агенција за развој 2,7%. Сви остали типови предузећа (фондације, пословни инкубатори зависна/спин офф предузећа и остало) чинили су свега 4,3% од укупног броја социјалних предузећа у Србији (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2014).

Посматрано по регионима, највећи број предузећа основан је у Војводини (45,8%), а најмањи на градском подручју Београда (10,5%).

## СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ ПО РЕГИОНИМА



Извор: Републички завод за статистику, 2014.

Социјална предузећа у Републици Србији остварила су бруто додату вредност (БДВ) у 2012. години у износу од 6,8 милијарди динара, што чини око 0,2% бруто друштвеног производа Србије у тој години. У сектору социјалних предузећа било је запослено преко 10.000 људи, што чини око 0,6% од укупно запослених у Републици Србији.



## БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ ПО ТИПОВИМА СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ

Тип предузећа	Број запослених	%
Задруге	6048	58,57
Удружење грађана	1450	14,04
Предузећа за запошљавање лица са инвалидитетом	2081	20,15
Агенције за развој	335	3,24
Фондације	288	2,79
Пословни инкубатори	57	0,56
Зависна spin-off предузећа	62	0,60
Остало	5	0,05
<b>УКУПНО</b>	<b>10326</b>	<b>100,00</b>

Извор: Републички завод за статистику, 2014.

У социјалним предузећима већину запослених су чинили мушкарци (62,3%), док су жене чиниле 37,7% укупног броја запослених. Уколико се посматра полна структура запослених по типовима социјалних предузећа, види се да је у задругама, удружењима грађана, предузећима за запошљавање особа са инвалидитетом и фондацијама било запослено више мушкараца него жена. Са друге стране, у агенцијама за развој, пословним инкубаторима, зависним предузећима и осталим типовима социјалних предузећа било је запослено више жена него мушкараца. Посматрано према степену стручне спреме, у структури запослених доминира средња стручна спрема (56,6%), затим основна стручна спрема 19,3%, док је вишу и високу стручну спрему имало свега 18,5% запослених. Процент запослених без стручне спреме износио је 5,6%.

У старосној структури запослених највише је запослених од 31 до 50 година. Запослени који припадају старосној групи изнад 50 година чинили су 35,7% запослених у социјалним предузећима, док су запослени у најмлађој старосној категорији (до 30 година) чинили свега 14,3% укупног броја запослених у социјалним предузећима. На крају овог кратког статистичког прегледа, потребно је нарочито нагласити да је у социјалним предузећима ангажовано и скоро 24.000 волонтера, највише у удружењима грађана и фондацијама.

### 1.3. Примери успешног пословања социјалних предузећа у Србији

На основу анализе социјалног предузетништва и пословања социјалних предузећа у Србији може се закључити да је овај сектор економије прилично неразвијен, односно, да се налази у почетном стадијуму развоја (иницијална фаза). Ипак, током последњих десетак година стечено је драгоцену искуство, а поједини успешни примери показали су правац будућег развоја. Социјална предузећа настају и опстају и у постојећим условима и имају све запаженију улогу у решавању социјалних проблема. Осим тога, има све више примера добре сарадње између јавног, приватног и сектора социјалне економије на локалном нивоу (Свејић, 2016.).

У неколико студија које су објављене у Србији о овој теми представљени су и поједини примери добре праксе у пословању социјалних предузећа. Нпр. у студији Социјално предузетништво у Србији (Мијатовић, Рауновић, & Ковачевић, 2012) наведени су основни подаци о развоју земљорадничке задруге *Сланкаменка* из Новог Сланкамена. Ова задруга је основана 2006. године. Углавном се бави воћарством, али има и наглашену социјалну функцију, јер су чланови ове задруге већином избегла лица. Осим тога, у овој студији кратко је описано удружење грађана *Креативно-социјални покрет* из Титела које се бави пружањем подршке старима, болеснима и најчешће сиромашнима. Циљ удружења је да се лицима која су старија од 65 година и живе у једночланим или двочланим старачким домаћинствима, као и особама са инвалидитетом, обезбеди бољи квалитет живота и да им се омогући да изађу из социјалне, здравствене и психичке изолације. На крају, приказан је и пример успешног социјалног предузећа Ластавица кетеринг из Београда. Ово предузеће регистровано је као друштво са ограниченом одговорношћу 2003. године са циљем да би обезбедила посао женама избеглицама које су без породице. Бави се припремом и доставом хране, али и организацијом разних догађаја, односно, прослава. Понуда овог предузећа базирана је на домаћој кухињи и традиционалном начином припреме оброка. Пре неколико година ово предузеће је проглашено за најбољу кетеринг компанију у Београду.

У студији Економски утицај социјалних предузећа у Републици Србији (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2014) наведено је неколико типичних примера социјалних предузећа као што су социјална земљорадничка задруга Нова перспектива из Пирота, социјална кооператива *Вивере* из Крагујевца, удружење за подршку особама ометеним у развоју *Наша кућа*, из Београда и друга. Посебно је интересантна прича о предузећу за професионалну рехабилитацију и запошљавање

особа са инвалидитетом *Силоин* из Ковина. Ово предузеће је основано у априлу 2001. године као друштво са ограниченом одговорношћу. Оснивач овог предузећа је компанија "Utva Silosi" а.д. са циљем да обезбеди посао радницима којима је, услед здравствених проблема и стеченог инвалидитета, смањена радна способност. *Силоин* је 2012. године имао укупно 25 запослених, од чега 14 особа са инвалидитетом. Они производе чамце, контејнере и друге производе од лима, имају своју малопродају и велепродају, те управљају комплетним отпадом "Utve Silosi". Ово предузеће успешно послује, а повећању прихода је посебно допринело проширење сарадње са привредним друштвима која своју законску обавезу о запошљавању особа са инвалидитетом испуњавају закључивањем уговора о пословно-техничкој сарадњи. Руководство је опредељено да унапређује модел тржишно одрживог пословања, као и да подиже квалитет производа. *Силоин* извози део своје производње што потврђује способност овог предузећа да испуњава високе стандарде које захтева међународно тржиште.

Студија "Социјално предузетништво у Србији: Преглед и перспективе" (Aleksić-Mirić & Lebedinski, 2015) обухвата још нека достигнућа нове генерације социјалних предузетника који се развијају у различитим доменима и остварују своју социјалну функцију на нов начин. Заједничка карактеристика свих социјалних предузетника нове генерације је изражена тежња за постизањем економске самосталности и одрживости, уз задржавање социјалне мисије, као што је пружање социјалних услуга, решавање проблема социјално рањивих група и еколошких питања. Као позитиван пример решавању проблема маргинализованих група наведена је организација Лицеулице која је основана у Београду 2010. године. Једна од најзначајнијих активности ове организације је издавање посебног магазина и његова дистрибуција кроз продајну мрежу коју чине припадници социјално угрожених и маргинализованих група. Сваки продавац (социјално угрожена и маргинализована особа) има прилику да заради 50% од сваког продатог примерка овог магазина. Такође, у овој студији, као примери успешних социјалних предузећа, наведене су еколошке организације *EkoBeg* и *Strawberry energy*. Исто тако, међу позитивне примере, сврстана је занатска радионица *Bioldea*, основана 2011. године у Београду, која организује бесплатне радионичарске обуке за производњу ручно прављених сапуна а које су намењене припадницима социјално рањивих група (Aleksić-Mirić & Lebedinski, 2015).

У овом приручнику биће истакнута два нова позитивна примера пословања организација са израженом социјалном мисијом која до сада нису била заступљена у литератури о овој теми: Савез удружења учесника омладинских радних акција (СОРАС) и предузеће за професионалну рехабилитацију, радно оспособљавање и запошљавање особа са инвалидетом *Inval - Stat* д.о.о. Ковин.

#### 1.4. Студија случаја - СОРАС, Београд

**Савез удружења учесника омладинских радних акција Србије (СОРАС)** је добровољна, невладина, ванстраначка, патриотска, непрофитна организација, са статусом правног лица и статусом организације за младе. Основана је у јуну 2017. године у Београду. Мисија ове организације је заштита, очување и презентација културног наслеђа омладинских радних акција и њихово делотворно функционисање. Представља кровну и националну асоцијацију за више од 20 удружења грађана учесника омладинских радних акција и волонтера. Чланице СОРАС-а су: (1) Удружење акцијаша Војводине, Нови Сад; (2) Удружење акцијаша и волонтера, Зрењанин; (3) Одбор ветерана градитеља Београда; (4) Удружење учесника ОРА, Београд; (5) Београдски еколошки центар, (6) Омладински савет Београда; (7) Удружење учесника ОРА "Београд-Бар"; (8) Удружење акцијаша, Лазаревац; (9) Клуб бригадира "Авала-Звездара", Београд; (10) Клуб акцијаша судената Правног факултета Универзитета у Београду; (11) Клуб бригадира Вождовца; (12) Клуб бригадира Раковица; (13) Удружење акцијаша КиМ, Косовска Митровица; (14) Клуб акцијаша и волонтера, Крагујевац; (15) Удружење учесника ОРА Колубарског округа, Ваљево; (16) Удружење акцијаша Смедеревска Паланка; (17) Клуб бригадира, Смедерево; (18) Удружење акцијаша региона Ниш, (19) Удружење за младе волонтере и акцијаше Јабланичког округа, Лебане; (20) Удружење ОРА Рибариће, Нови Пазар; (21) Клуб "О рук генерација", Алексинац; (22) Удружење учесника ОРА, Пирот; (23) Удружење "Пријатељи Чачалице", Пожаревац.

Дакле, у оквиру СОРАС негује се успомена на омладинске радне акције из периода обнове и изградње СФРЈ, оживљава њихов дух и развија потреба код младих генерација да својим добровољним радом помогну и друштву, али и да подстакну лични развој. Ова организација планира и предузима низ активности међу којима су најважније:

- Формирање клубова младих акцијаша и еколога;

- Прикупљање и обрада документационог материјала о ОРА;
- Издавање монографских публикација о ОРА;
- Снимање филмова, видео клипова и других мултимедијских садржаја о ОРА;
- Формирање и одржавање мултифункционалних кампова;
- Упознавање и улепшавање околине;
- Пошумљавање и озелењавање;
- Чишћење од корова, прикупљање и сортирање отпада;
- Земљани радови;
- Помоћни радови на археолошким налазиштима;
- Едукативне активности о политичкој култури, дијалогу и толеранцији;
- Реализација примењених и развојних истраживања;
- Културно забавне активности (забаве, приредбе, фетстивали, квиз такмичења);
- Спортско-рекреативне активности (шетње, вежбе, спортска такмичења и сл.);

У периоду 2018/19 године, СОРАС је реализовао неколико успешних пројеката и активности и на тај начин привукао пажњу јавности. Нпр. у мају 2019. године организована је прва тематска научно стручна конференција "Стање и перспективе омладинских радних акција". На овом скупу представљено је 15 научних и стручних радова о различитим аспектима добровољног организованог рада, односно, о друштвеном активизму младих. Посебно је занимљива иницијатива "Радимо, дружимо се, миримо се" која треба да допринесе процесу помирења на Западном Балкану кроз организовање омладинских радних акција. Из тог угла треба посматрати и нову омладинску радну акцију која је организована од 14. до 21. јула 2019. године у Новом Пазару. На овој акцији учествоваће омладинске радне бригаде из Србије, Северне Македоније, Турске и БиХ под слоганом "Радне акције за нове генерације". Њихов задатак ће бити уређење неколико локација у Новом Пазару и околини, али ће то бити прилика да се млади друже, размењују искуства, такмиче у различитим спортским дисциплинама и забаве.

Активности наведених удружења и СОРАС-а се у великој мери уклапају у концепт социјалног предузетништва. Наиме, радне акције имају изражену економску, али и друштвену димензију. Економска димензија је веома важна, али пре свега као материјална основа за што обухватније остваривање општехуманистичких циљева радних акција (Николић, 2016). Од прихода које радна акција стиче наплаћивањем

обављених послова, финансирају се трошкови смештаја и исхране учесника, радна одећа и обућа, превоз, организација различитих активности (образовне, културно-забавне, спортске садржаје који су намењени учесницима радних акција). Према томе, омладинске радне акције не покрећу профитни циљеви, већ добровољност, ентузијазам и друштвени активизам тј. јавни интерес<sup>1</sup>. Осим тога, једна од основних карактеристика омладинских радних акција је једнакост у раду и условима живљења, што је блиско логици пословања у социјалним предузећима. На крају, не треба занемарити ни чињеницу да омладинске радне акције имају наглашен васпитно-образовни значај, као и препознатљиву вредносну оријентацију (неговање тимског духа, дружељубивости, несебичности, толеранције, стицање радних навика тежња за постизањем што бољих резултата и сл.). Радне акције и волонтирање су један од начина социјалног укључивања и интеграције. Доприносе изграђивању кохезивног друштва стварајући везе утемељене на поверењу и солидарности те тако стварају и социјални капитал (Krstić - Randić & Cvetković, 2019). Омладинске радне акција, у савременим условима треба да буду прилагођене захтевима и карактеристикама нових генерација. Традиција на коју се ослањају представља солидан основ, али овај облик друштвеног ангажовања младих мора добити и нова усмерења. Ради сагледавања нових перспектива омладинских радних акција, у оквиру СОРАС, реализовано је обимно истраживање чији је циљ био да се утврди спремност младих у Србији да учествују у добровољним акцијама, било да су оне организоване на републичком нивоу или нивоу локалне заједнице (Radovanović, 2019).

### **1.5. Студија случаја - предузеће за професионалну рехабилитацију Inval- Stat д.о.о. Ковин**

Предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом *Inval - Stat* д.о.о. Ковин основано је 2014. године са основним циљем да омогући једнаке шансе инвалидним лицима да се стручно оспособљавају и запошљавају у складу са Европском Стратегијом запошљавања особа са

---

<sup>1</sup> Нпр. недавне поплаве у Србији су показале спремност и солидарност грађана, посебно младих људи, да се добровољно ангажују у ванредним ситуацијама. У последњих неколико година друштвени активизам младих је највише усмерен у остваривање еколошких циљева (чишћење, озелењавање, пошумљавање) у сарадњи са локалним заједницама.

инвалидитетом. Ово предузеће запошљава 29 људи, од чега су 26 инвалиди.

Основна делатност је производња специјалних челичних конструкција и делова за челичне конструкције према захтевима клијената. Поседују модерну опрему за кружно савијање, сечење и ЦНЦ пробијање челичних лимова, што им омогућава да постигну висок степен квалитета својих производа.

Према последњим расположивим подацима (јавно објављени финансијски извештаји за 2017. и 2018. годину) предузеће *Inval - Stat* успешно послује. О томе сведоче показатељи из биланса стања и биланса успеха.

Укупна имовина предузећа (актива) је на крају 2018. године износила 157,9 милиона динара, што је готово двоструко него претходне године (актива у 2017. години износила је 80,6 милиона динара). Овакав раст имовине је, пре свега, резултат повећања сталне имовине (са 53,7 милиона динара у 2017. године на 148,5 милиона динара у 2018. години). Раст сталне имовине је последица повећања вредности постројења и опреме. Обртна имовина на крају 2018. године износила је 9,4 милиона динара, што је за око 2/3 мање него претходне године. На смањење обртних средстава највише је утицало смањење залиха, али и смањење потраживања.

На другој страни, у пасиви биланса стања, значајно је повећан капитал овог предузећа (са 13,3 милиона динара колико је износио у 2017. години на 19,7 милиона динара на крају 2018. године). Истовремено повећане су и краткорочне (са 21,7 милиона динара на 63,3 милиона динара) и дугорочне обавезе (са 45,7 милиона динара на 74,8 милиона динара). Раст дугорочних обавеза може се објаснити повећањем обавеза по основу финансијског лизинга (за 24,3 милиона динара). Очигледно да је набавка нове опреме финансирана на основу дугорочног лизинг аранжмана. Осим тога, видљиво је да је део нове опреме финансиран и на основу повећања краткорочних финансијских обавеза, али и на основу кредита који су обезбедили добављачи. Запажен је и раст средстава на жиру рачуну.

**БИЛАНС СТАЊА ПРЕДУЗЕЋА INVAL-STAT DOO KOVIN**  
стање на дан 31.12. 2018. и 31.12.2017. године

- у хиљадама динара

Билансне позиције	2018.	2017.	Индекс
<b>Актива</b>			
I Стална имовина	148.473	53.658	276,7
Нематеријална имовина	0	0	-
Некретнине, постројења и опрема	148.470	53.655	
Биолошка средства	0	0	-
Дугорочни финансијски пласмани	3	3	100,0
Дугорочна потраживања	0	0	-
II Обртна имовина	9.438	26.977	35,0
Залихе	1.484	9.048	16,4
Потраживања	258	15.205	1,7
Краткорочни финансијски пласмани	0	0	-
Готовина и готовински еквиваленти	5.568	1.884	295,5
<b>УКУПНА АКТИВА</b>	<b>157.911</b>	<b>80.635</b>	<b>195,8</b>

Билансне позиције	2018.	2017.	Индекс
<b>Пасива</b>			
I Капитал	19.743	13.267	148,8
II Дугорочна резервисања и обавезе	74.883	45.709	163,8
III Одложене пореске обавезе	0	0	-
IV Краткорочне обавезе	63.285	21.659	292,2
Краткорочне финансијске обавезе	18.370	9.726	188,9
Примељени аванси, депозити и кауције	12.003	0	-
Обавезе из пословања	26.275	8.932	294,2
Остале краткорочне обавезе	5.213	1.760	296,2
Пасивна временска разграничења	1.424	1.241	114,8
<b>УКУПНА АКТИВА</b>	<b>157.911</b>	<b>80.635</b>	<b>195,8</b>



Овако динамичан раст активе и пасиве је доказ да предузеће брзо расте, односно, ствара платформу за динамичан развој у наредном периоду (набавља нову опрему). Позитивна кретања забележена су и у билансу успеха (Табела бр. 5).

#### БИЛАНС УСПЕХА ПРЕДУЗЕЋА INVAL-STAT DOO KOVIN

- у хиљадама динара

Билансне позиције	2018.	2017.	Index
Пословни приходи	141.159	82.025	172,1
Пословни расходи	137.400	77.492	177,3
Пословни добитак/губитак	3.759	4.533	82,9
Финансијски приходи	1.988	120	1656,7
Финансијски расходи	1.247	922	135,2
Добитак/губитак из финансирања	741	-802	-
Остали приходи	0	0	
Остали расходи	0	0	
<b>Добитак/губитак</b>	0	0	
<b>НЕТО ФИНАНСИЈСКИ РЕЗУЛТАТ</b>	4.500	3.731	120,6

Као што се може уочити из претходне табеле, предузеће Inval-stat је у 2018. години остварило нето профит у износу од 4,5 милиона динара, што је за преко 20% више него у претходној години. Позитиван резултат остварен је и у редовном пословању (пословни приходи били су већи од пословних расхода). Међутим, у 2018. години, за разлику од претходне године, остварена је добит из финансирања (финансијски приходи били су већи од финансијских расхода). Занимљиво је да, у току посматраног периода, у билансу успеха нису евидентирани остали приходи и расходи, тако да овај подбиланс није утицао на нето финансијски резултат.

На основу претходних података може се закључити да социјално предузеће Inval-stat д.о.о. Ковин веома успешно послује. Повећало је имовину, модернизовало опрему, нема висок ниво залиха, а исто тако ниво задужености је низак. Са друге стране, има висок ниво ликвидности и способно је да своје краткорочне и дугорочне обавезе уредно измирује. Захваљујући томе остварује позитиван финансијски резултат и унапређује позицију на тржишту. То је најбољи доказ да социјална

предузећа могу да истовремено реализују своје циљеве - да успешно послују на тржишту и да остварују своју социјалну функцију.

У 2013. години, у Србији, било је евидентирано свега 45 предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом. Међутим, прегледом базе података Агенције за привредне регистре (приступљено подацима 20.09.2019. године) може се уочити да је број ових предузећа значајно повећан (евидентирано је преко 80 социјалних предузећа овог типа). То је доказ да се ова форма показала као прилично погодна за оснивање и рад социјалних предузећа. Томе су нарочито допринели и прописи који погодују пословању ових предузећа (субвенције, пореске олакшице, олакшан приступ кредитима фонда за развој под бенефицираним условима, привилегије приликом конкурисања у поступцима јавне набавке и сл.).

Предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом су организовала и своје удружење УИПС (Удружење предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом Републике Србије). То је добровољно, самостално, пословно, стручно, невладино и непрофитно удружење чији су основни циљеви: (1) промоција права особа са инвалидитетом и предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом; (2) подстицање укључености особа са инвалидитетом у све сфере живота на равноправној основи; (3) промовисање и подизање квалитета рада предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом; (4) побољшање капацитета предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом.

УИПС је носилац колективног жига *Фер производ* за робу и услуге предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом. Право коришћења имају предузећа, чланови УИПС за производе и услуге које нуде тржишту. Према последњим подацима објављеним на Интернет презентацији овог удружења овом ознаком обележено је више од 280 различитих врста производа и преко 90 услуга разврстаних у 27 класа према Међународној класификацији делатности тзв. Ничанског аранжмана. Увођењем колективног жига УИПС настоји да подстицајно делује на подизање квалитета производа и услуга ове врсте социјалних предузећа и да допринесе јачању њиховог заједништва. Куповином робе, односно, коришћењем услуга које су обележене знаком *Фер производ* купци подржавају особе са инвалидитетом које су запослене и активне.

## **2. СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО - РЕГИОНАЛНА ИСКУСТВА**

На подручју бивше СФРЈ формирано је неколико самосталних држава које су током 1990-тих почеле процес економске и политичке транзиције из социјализма у савремени капитализам. У таквим условима, ове државе суочавале су се са новим изазовима и у домену социјалне политике и биле су принуђене да траже нова решења. Угледајући се на праксу развијених земаља, пре свега у Европској унији, створена је платформа за развој социјалног предузетништва и у овом региону. Конкретна искуства стечена у овом процесу могу бити драгоцене, јер решења која су се показала као успешна у једној земљи могу да послуже као користан путоказ за убрзанији развој социјалног предузетништва и у другим државама на ех Ју подручју. На тај начин појединачна искуства могу постати заједничка пракса.

У истраживању праксе развоја социјалног предузетништва на подручју бивше СФРЈ посебно су анализирана искуства у Хрватској, и у БиХ. Обе земље су, током 1990-тих година, прошле кроз ратне сукобе који су оставили разорне последице у социјалној структури друштва (нарасле социјално осетљиве групе као што су ратни инвалиди, избегла и расељена лица, удовице, деца без родитељског старања). Отклањање ових последица захтевало је да ове државе брзо изграде правну и институционалну основу за развој социјалног предузетништва и да ефикасно одговоре на изражене социјалне потребе изазване ратом, али и транзицијом. Посебно су драгоцене искуства Републике Хрватске, која је за релативно кратко време успела да хармонизује своју праксу са стандардима ЕУ.

### **2.1. Правни и институционални оквир за развој социјалног предузетништва у Хрватској**

У Хрватској, слично као и у Србији, развој савременог концепта социјалног предузетништва почиње тек након 2000-те године. У овом раздобљу почиње и процес приближавања Хрватске Европској унији. Споразум о стабилизацији и придруживању потписан је у септембру 2001. године, а 2003. године Хрватска је званично аплицирала за чланство у ЕУ. Службени статус земље кандидата Хрватска је стекла 2004. године. То је убрзало реформе социјалних политика које су почете крајем 1990-тих година. У оквиру ових реформи, преносе се веће обавезе у управљању и финансирању социјалних центара на локалне самоуправе, а оснивају

се и специјализоване установе за посебне социјалне групе. Упоредо, иницирана је реформа здравственог система, а 2009. године усвојен је и нови Закон о раду. Међутим, без обзира на поменуте реформске напоре, капацитети социјалних партнера у Хрватској су били недовољно развијени. Држава је још увек имала монополистичку позицију у пружању услуга у социјалној сфери. Други актери се појављују, али тек у споредним и недовољно дефинисаним услугома и надлежностима (Vidović, 2012., str. 157.). Упркос томе, иницијативе цивилног друштва успевају да развију парцијалне програме у локалним срединама за социјално угрожене групе које су "испале" из државно социјално-сигурносних мрежа нпр. помоћ инвалидима, деци ометеној у развоју, бесплатно пружање медицинских услуга и организовани смештај старијима и сл.

Поменуте иницијативе цивилног сектора постају све интензивније и у таквим условима носиоци креирања социјалних политика почињу да препознају потенцијал цивилног сектора као партнера у решавању социјалних питања, нарочито на локалном нивоу. Јачају процеси децентрализације, деинституционализације, приватизације и спуштања одговорности за социоекономску сигурност на ниже нивое власти, односно, на локалне програме. Предузетништво постаје све заступљеније у генерисању економског раста, стварању прилика за ново запошљавање, али и у постизању социјалне кохезије. У априлу 2015. године усвојена је нова Стратегије друштвеног предузетништва у Републици Хрватској за раздобље од 2015 - 2020. године<sup>2</sup>. Усвајање овог документа почиње нова фаза у развоју друштвеног предузетништва у Хрватској. У њему је јасно дефинисан појам, односно, описане карактеристике друштвеног предузетништва, али и критеријуми за препознавање друштвених предузетника. Осим тога разрађене су и конкретне мере и активности за подршку актерима у овој области.

Општи циљ ове стратегије је да се успостави подстицајно окружење за развој друштвеног предузетништва како би се смањиле регионалне разлике и осигурало повећање нивоа запослености и праведнија расподела и управљање социјалним капиталом. Осим тога, дефинисани су и посебни циљеви: (1) Унапређење законодавног и институционалног оквира за развој друштвеног предузетништва; (2) Стварање материјалне основе за ефикасно функционисање друштвених предузетника; (3) Промовисање улоге и значај друштвеног предузетништва кроз све

---

<sup>2</sup> Уместо термина "социјално предузетништво" у овој стратегији се користи термин "друштвено предузетништво".

облике образовања; (4) Информисање шире јавности о темама које се односе на друштвено предузетништво. Новост је успостављање евиденције друштвених предузетника чије је вођење дефинисано посебним прописом. Само друштвени предузетници који су уведени у ову евиденцију имају право да се пријављују на посебне конкурсе, као и право на одређене подстицаје и субвениције. За остваривање циљева Стратегије обезбеђено је преко 270 милиона куна, а највећи део ових средстава потиче из Европског социјалног фонда (ЕСФ).

У хрватском законодавству још увек не постоји посебан закон о социјалном предузетништву. Због тога социјална предузећа послују у различитим формама (удружења, установе, задужбине и фондације, привредна друштва).

## 2.2. Примери успешног пословања социјалних предузећа у Хрватској

Постоји много примера успешног пословања социјалних предузећа у Хрватској, а нека од њих су постигла запажене резултате који превазилазе локалне оквире. Међу овим примерима су свакако и рад женске групе "Корак" из Карловца и пословање кредитне уније НОА из Осиека.

**Женска група Корак, Карловац** је невладина, непрофитна, неполитичка организација која претежно делује на подручју Карловачке жупаније у сврху заштите и промоције женских права и права деце која су жртве породичног насиља. Основана је 1998. године на иницијативу активискиња Одбора за људска права Карловац. Радом на промоцији и заштити женских и права деце, едукацијом и охрабривањем жена да што потпуније учествују у животу заједнице, ова група је успела да значајно допринесе унапређењу положаја жена у друштву (Vidović, 2012). Међу активностима овог удружење посебно треба истаћи: (1) СОС телефон за жене и децу које су жртве породичног насиља; (2) сигурна кућа за злостављане жене и децу; (3) помоћ старијим женама у самачким домаћинствима; (4) реализација различитих едукативних програма намењених, пре свега, незапосленим женама ниског степена образовања; (5) правно и психолошко саветовалиште и сл. Ово удружење је, у септембру 2009. године, основало социјалну задругу *Херона*<sup>3</sup>. Идеја

---

<sup>3</sup> Социјална задруга се оснива ради: (1) обављања делатности која се пружа помоћ у задовољењу основних животних потреба социјално угроженим, немоћним и другим физичким особама, које оне саме, или уз помоћ породице не могу задовољити због неповољних личних, привредних, социјалних и других околности; (2) укључивање у радне и економске процесе особа са умањеном радном способношћу и других физичких особа које немају довољно средстава за подмирење основних

је покренута на основу искуства рада са женама које су потражиле физичку и правну заштиту у удржењу *Корак*, а којима је осим тога био потребан и посао. Иницијални капитал потребан за оснивање ове задруге је највећим делом обезбеђен захваљујући финансирању Европске уније. Ова финансијска средства су омогућила регистрацију задруге и почетну едукацију запослених жена. Након овог почетног улагања, задруга би требала да се финансира на основу сопствених економских активности на тржишту. Делатност ове задруге обухвата услуге као што су чишћење приватних и јавних простора, чување деце, изада и продаја уникатних ручно израђених свећа, производња имитације накита, услуге графичког дизајна, административне и услуге превођења, услуге истраживања тржишта и јавног мњења (Šajn, 2018). Социјална задруга *Херона* је, на жалост, у међувремену угашена<sup>4</sup>. Међутим, женска група *Корак*, Карловац опстаје, наставља да ради на остваривању прокламованих социјалних циљева (превенција од породичног насиља, заштита људских, женских и дечијих права, промоција и лобирање за њихову практичну имплементацију, као и помоћ жртвама насиља). Финансира се на основу донација и учествовањем у пројектима. Главни донатори су град Карловац, затим, Карловачка жупанија, Министарство за демографију, обитељ, младе и социјалну политику, Национална заклада за развој цивилног друштва.

Према подацима које садржи Годишњи извештај женске групе *Корак*, Карловац, у току 2018. године постигнути су следећи резултати:

- на СОС телефон примљено је укупно 616 позива;
- у Саветовалишту је остварено 419 долазака;
- Услуга бесплатне правне помоћи пружена је у 184 случаја;
- бесплатно адвокатско заступање - 41 случај;
- бесплатна психолошка помоћ - 106 третмана;
- склониште за жене и децу жртве насиља у породици - 23 кориснице и 35 деце;

---

животних потреба, а нису у могућности остварити их својим радом или приходом од имовине или из других извора. Чланови социјалне задруге могу бити корисници и даваоци услуга, те запослени задруге (Закон о задругама Републике Хрватске).

<sup>4</sup> У брошури "Хрватске социјалне задруге" (Шајн, 2018) представљено је укупно 19 социјалних задруга

- учествовање у различитим манифестацијама које организује Хрватска мрежа волонтерских центара и Уред за удруге Владе Републике Хрватске..

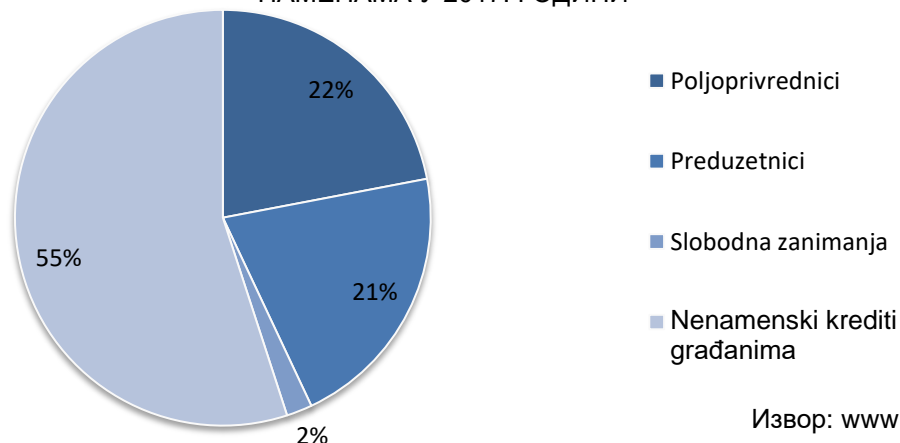
Женска група Корак је у 2018. години аплицирала на 4 конкурса за пројекте који се финансирају из фондова ЕУ и националних фондова. Осим тога, у току је реализација следећих програма: (1) Трогодишњи програм " Promjena - korak do sigurnosti "; (2) Пројекат " Nova znanja za jednake mogućnosti "; (3) Пројекат "P.S. - Pokreni se!" (4) Пројекат " Tolerancija na full jer nasilje nije cool "; (5) Програм "Mreža podrške i suradnje za žrtve i svjedoke kaznenih djela "; (6) Пројекат "Zapošljavanje kroz suvremeni pristup ponudi poljoprivrednih proizvoda ". Такође, у посматраном период, ово удружење је изадило нови стратешки план за период 2019 - 2023. године, као и оперативни план за 2019. годину.

**Кредитна унија НОА, Осијек** представља успешан пример социјалног предузећа у форми штедно кредитне задруге. Ова форма је мало заступљена у пословању социјалних предузећа, не само у Хрватској, него и у региону. Ноа је финансијска организација која је основана 1996. године као штедно-кредитна задруга. Покренута је као заједнички пројекат групе грађана Осијека, затим, америчке владине агенције за међунаордни развој УСАИД, те медијатора Opportunity International-а. Основна делатност ове организације је пружање финансијске и друге стручне услуге малим предузетницима, а нарочито маргинализованим социјалним групама које имају отежани приступ финансијском тржишту. Усвајањем Закона о кредитним унијама 2007. године, штедно-кредитне задруге су се морале трансформисати у кредитне уније или штедне банке. У складу са овим Законом, Ноа је постала кредитна унија, али је њено подручје деловања остало исто, уз нужна прилагођавања новом регулаторном оквиру (Vidović, 2012).

Мисија *Ноа* је прикупљање депозита чланова уније и кредитирање чланова уније. На овај начин, кроз самозапошљавање или развој постојећих послова, ова организација пружа једнаке шансе почетницима, младима, женама, незапосленима, расељенима и сиромашнима да се властитим радом изборе за материјалну егзистенцију, без обзира на њихову расну, националну, полну и верску припадност. У пословању ова организација се води начелима узајамне помоћи и солидарности, која се заснивају на темељним вредностима: поштовању, преданости, интегритету, али и на принципу успешног пословања (пословању по стандарду доброг привредника). Циљно подручје кредитне уније *Ноа* је Осијечно-барањска жупанија.

Према подацима за 2017. годину, кредитна унија *Ноа* је највише кредита усмеравала у ненаменске кредите грађанима (55%), а затим пољопривредницима и грађанима (Графикон бр.2.):

КРЕДИТНА УНИЈА НОА, ОСИЈЕК СТРУКТУРА КРЕДИТНИХ ПЛАСМАНА ПО НАМЕНАМА У 2017. ГОДИНИ



Извор: [www.noa.hr](http://www.noa.hr)

Циљ кредитне уније да у наредном периоду реструктурира своје пласмане у правцу повећања удела кредита пољопривредницима (са 22% на 40%), кредита предузетницима (са 21% на 30%), као и кредита усмерених ка слободним занимањима (са 2% на 10%). То подразумева да буде смањено учешће ненаменских кредита грађанима (са 55% на 20%).

Кредитна унија *Ноа* је до 31.12.2017. године постигла запажене резултате у обављању своје делатности. Пласирано је преко 5.000 кредита, а од тога отплаћено је 4.631 кредит. Укупан износ пласираних кредита износио је 193,3 милиона куна (преко 27 милиона ЕУР). Просечан износ кредита износио је 38.206 куна (око 5.350 ЕУР). Захваљујући активностима Кредитне уније *Ноа* задржано је готово 7.000 постојећих, а отворено је преко 2.000 нових радних места.

Статутом Кредитне уније *Ноа* уређено је да номинална вредност једног чланског удела износи 100 куна (око 14 ЕУР). Сваки оснивач, односно, члан кредитне уније уплаћује најмање један члански удео. Висина једног чланског удела



може се повећавати и смањивати одлуком Скупштине кредитне уније. Одлука се доноси двотрећинском већином гласова представника кредитне уније на Скупштине (Статут Кредитне уније Ноа, Осиек, чл.6.).

Сличних искустава у Хрватској има више. Нпр. Задруга за етично финансирање (ЗЕФ) је непрофитна организација која окупља више од 1.200 физичких и правних лица који заједнички раде на развоју демократичне, транспарентне, солидарне и друштвено одговорне економије. ЗЕФ је основан 2014. године и већ је постао један од лидера у Хрватској када је у питању иновативно пословање - развија прву етичну банку у Хрватској, форсира зелену енергију, а ускоро намерава да у своју понуду уврсти још иновација из области финансијских технологија и криптовалута. Чланови Задруге су уједно и сувласници њене имовине који демократски, по принципу "један члан - један глас" одлучују о најважнијим питањима у пословању. Учлањењем у ЗЕФ чланови добијају платформу за међусобно умрежавање, сарадњу и пласман својих роба и услуга, приступ услугама пословног и финансијског саветовања (нпр. израда *business planova*), као и подршку у изради пројектних предлога који се односе на ЕУ фондове. Такође, у оквиру ЗЕФ-а функционише инкубатор који пружа почетницима прилику да пронађу и афирмишу своје пословне моделе. Етична банка у оснивању чији ће 100% власник бити ЗЕФ требало би још више да појача улагања у развој заједнице кроз пројекте који су финансијски, друштвено и еколошки одрживи. У будућој пословној политици ове банке биће уграђени сви базични принципи социјалне економије, односно, етичког банкарства: (1) Људи су испред профита; (2) Стандардне банкарске услуге неће бити посебно наплаћиване, а својим клијентима банка ће нудити бенефициране каматне стопе; (3) Банка ће бити у 100% власништву својих чланова од којих сваки има једнако право гласа; (4) Транспарентно пословање; (5) Банка неће нудити потрошачке ненаменске кредите и дозвољене минусе на текућим рачунима, већ ће пласмани бити искључиво наменски по развојним каматним стопама. Новац ће бити углавном усмераван у органску пољопривредну производњу, обновљиве изворе енергије, мала и средња предузећа оријентисана на информатизацију и нове технологије.

### 2.3. Правни и институционални оквир за развој социјалног предузетништва у БиХ

У документу "Извештај о процени социјалног предузетништва у Босни и Херцеговини" коју је објавила Фондација за социјално укључивање у БиХ 2012. године истакнуто је да економску ситуацију карактерише релативно висок ниво сиромаштва и социјалне искључености (Ninković-Parić, Slijerčević, & Halerović, 2012). Према новијим подацима Агенције за статистику БиХ, у 2016. години у овој држави регистровано 542.736 особе који су били корисници социјалне заштите (од тога 409.232 пунолетна и 133.504 малолетна корисника). Подаци ове агенције показују да је најугроженије становништво у руралним подручјима, деца, млади, незапослени, старије особе, многочлане породице и особе са инвалидитетом. Стопа релативног сиромаштва у БиХ износила је у посматраном периоду 16,9%. При томе треба имати у виду да је много више становника близу границе сиромаштва. Када се посматра само Република Српска ситуација није боља. Подаци Агенције за статистику Републике Српске показују да је у овом ентитету евидентирано 184.830 особа које користе социјалну заштиту (135.795 пунолетних и 49.035 малолетних корисника).

У овако тешким условима, да би се решили нагомилани социјални проблеми, потребно је да се генерише веома висока стопа раста бруто домаћег производа, али и да се подстакне убрзани развој социјалног предузетништва у БиХ. Осим тога, питања социјалног укључивања<sup>5</sup> и смањења сиромаштва постају обавезна компонента политике интеграције у ЕУ. У том смислу, израђена је Стратегија социјалног укључивања у којој се наводи да је за укључивање социјално искључених категорија у активно тржиште рада потребно осигурати подршку социјалном предузетништву, као једном од облика запошљавања социјално рањивих група. Систем подршке треба да обухвати мере којима се поједностављују административне услуге, финансијска подршка и олакшице. Међутим, ова опредељења још увек нису у већој мери примењена у пракси (Ninković-Parić, Slijerčević, & Halerović, 2012).

Међу главним узроцима оваквог стања су, пре свега, недовољно познавање концепта социјалног предузетништва, као и непостојање адекватног институционалног и законског оквира (у БиХ не постоји посебан Закон о социјалном

---

<sup>5</sup> Процент социјално искључених особа у БиХ износио је у 2012. године око 60%.

предузетништву, односно, о социјалним предузећима). Истина, током последње две деценије, у БиХ је усвојен сет закона који уређују поједина питања важна за развој социјалног предузетништва (прописи којима се регулише социјална заштита, затим, запошљавање лица са инвалидитетом, заштита природне околине, прописи којима се предвиђају царинске и пореске олакшице за социјално рањиве категорије, закон о задругама, прописи о подстицању развоја малих и средњих предузећа, закон о микрокредитним организацијама, закон о удружењима и фондацијама и сл.). У таквим условима, у БиХ развили су се поједини облици социјалног предузетништва који успешно функционишу.

## 2.4. Примери успешног пословања социјалних предузећа у БиХ

Веома интересантан пример социјалног предузетништва у БиХ представља блог који је посвећен овим темама Димензија Опус ([dimenzijaopus.wordpress.com](http://dimenzijaopus.wordpress.com)). Овај пример не спада у типично пословање социјалног предузећа, али може да послужи као "расадник" нових идеја, информација и знања о социјалном предузетништву. Други изабрани пример добре праксе социјалних предузећа у БиХ је и Шпајз.

**Димензија Опус** представља први блог о социјалном/друштвеном предузетништву у БиХ. Основни мотив за покретања блога је жеља да што већи број грађана у социјалном (друштвеном) предузетништву, као најхуманијем моделу и облику деловања, препозна могућности за решавање друштвених и економских проблема у БиХ. Овај блог је покренула ауторка Анита Шимунца, друштвена активисткиња са дугогодишњим искуством у хуманитарном раду, учешћу, креирању и вођењу пројеката из области друштвеног предузетништва. Циљ *Димензије Опус* је да буди интересовање и да доприноси обогаћивању знања и искуства у области социјалног предузетништва, повезује теорију са праксом и подстиче на активан допринос у оквиру друштвене заједнице. Овај блог је адреса на којој се промовишу креативност, солидарност и партнерство. На том месту могу се наћи текстови о социјалном предузетништву у којима се објашњава овај појам<sup>6</sup>, развој, улога и

---

<sup>6</sup> Полази се од дефиниције друштвеног предузетништва коју је представио Yuhammad Yunus у својој књизи "За свијет без сиромаштва" (2009). Овај аутор је друштвено предузетништво дефинисао као било које настојање да се помогне другим људима. У наставку се друштвено предузетништво посматра као предузетништво са етичким интегритетом у циљу максимизирања друштвене вредности, а не приватне вредности или профита

значај у савременим условима. Осим тога, наведени су позитивни примери из светске праксе, регионална и домаћа искуства која могу да послуже као користан путоказ за све које желе да покрену нове иницијативе у области социјалног, односно, друштвеног предузетништва. Такође, објављено је и неколико постова који имају, пре свега, едукативни карактер (кључни изазови за социјална предузећа, предузетничка интелигенција, управљање пројектима и сл.). Иако Димензија опус није постала "хит" на Интернету, покретање овог блога има велик значај зато што је то први покушај да се ова тема промовише на начин који је примерен дигиталном добу, односно, дигиталној генерацији.

**Шпајз** је специфична продавница основана у априлу 2014. године, у Сарајеву, као резултат сарадње немачке невладине организације Help Hilfe zur Selbsthilfe e.V. и локалног партнера НОДАС. Ова продавница нуди производе које су произвели мали произвођачи из БиХ. Асортиман обухвата неколико категорија производа: (1) Лековито биље и производи од лековитог биља; (2) Мед и пчеларски производи; (3) Млеко и млечни производи; (4) Прерађевине од воћа и поврћа; (5) Свеже воће и поврће; (6) Занатски производи. Сви производи су произведени у еколошки очуваним срединама, по традиционалним рецептурама, без употребе вештачких додатака. Квалитет и исправност контролише Завод за јавно здравство Кантона Сарајево и Ветеринарски факултет у Сарајеву. *Шпајз* постоји и на Интернету ([www.spajz.ba](http://www.spajz.ba)), што омогућава и онлајн наручивање производа. Захваљујући томе, мали локални произвођачи добијају прилику да се представе на ширем тржишту, односно, да пласирају своје производе. Ова трговина има неколико обележја социјалног предузећа. Прво, профит није у првом плану, односно, није искључиви циљ пословања, већ тежња да се подрже мали локални пољопривредни произвођачи и занатлије. На овај начин стварају се услови за одрживи развој у руралним подручјима. Друго, неговањем традиције и поштовањем еколошких принципа у производњи, доприноси се подизању еколошке свести и очувању природне средине. Треће, ценовна политика ове продавнице може се описати као "врхунски квалитет производа по умереној цени" тако да су цене прилагођене ширем кругу потрошача. Дакле, на основу претходних напомена може се закључити да ова продавница у свом пословању уважава етичке и социјалне вредности. Са готово идентичним циљевима, у сарајевском насељу Добриња отворена је Босанска тржница. Некадашње склониште је адаптирано у елегантну тржницу коју красе мотиви босанског ћилима. На овој тржници се продаје искључиво домаћа органска храна коју производе мали локални пољопривредни произвођачи. Квалитет

производа је строго контролисан. Процењено је да ова тржница има око 40.000 потенцијалних потрошача (Halilbašić, Osmanković, & Talić, 2015.). Сличну предузетничку иницијативу покренуо је Амел Мукача који је 2009. године основао предузеће *Кромпир.ба*. Све је почело од идеје продаје и дистрибуције кромпира који Амелова породица производи на свом имању у Фојници. Убрзо се ова фирма повезала са још неколико произвођача воћа и поврћа, као и са домаћинствима која се баве прерадом воћа и поврћа по традиционалним рецептима. У почетку је сарађивала са свега 15 малих фармера којима је помагала да унапреде своју производњу (набавка пластеника, опреме, семена, едукација). Након бербе од њих је откупљивала воће и поврће обезбеђујући им сигуран приход како би могли да живе од свог рада животом достојним човека и да остану на селу. Пословна филозофија овог предузећа утемељена је на етичким принципима и у њу су уграђени елементи социјалног предузетништва, што потврђује и следећа њихова изјава: “Од самог почетка, ми у *Кромпир.ба* имамо једноставну теорију: имати добру етику значи имати добар бизнис. Не ради се само о непрсканом поврћу, ради се о сваком аспекту нашег пословања, од производа до начина на који радимо са нашим фармерима и до односа са купцима. Бринући о нашем бизнису уједно бринемо и о околини, заједници и фармерима.” (Halilbašić, Osmanković, & Talić, 2015., str.49.). Већ у првим годинама пословања, ово предузеће је испоручивало свеже воће и поврће за 400 домаћинстава у Сарајеву. Реакције тржишта биле су веома позитивне. Захваљујући томе, за кратко време, проширена је мрежа добављача, развијена инфраструктура, повећан број запослених, освојена нова тржишта. Такође, обогаћена је понуда која данас обухвата више од 200 органских производа од воћа, поврћа, воћних сокова, џемова, тестенине, јаја све до меса. Наручивање се може обавити коришћењем неколико комуникационих канала - смс поруком, имејлом или позивом, а ово предузеће веома је активно и на друштвеним мрежама. У 2015. години промењен је назив у *Фрес.ба* зато што је дотадашњи назив фирме *Кромпир.ба* изазивао погрешне асоцијације да се предузеће бави искључиво производњом и прометом кромпира. Иако је назив промењен, концепт пословања је остао исти. Ово предузеће и даље поштује исте принципе и вредности. Блиско сарађује са добављачима, негује посебан однос према купцима и запосленима, а брине и о очувању природе.

Сличну иницијативу покренуло је Удружење родитеља и деце са посебним потребама "Ведри осмијех" из Мостара које је основало социјално предузеће "ВедриМо". Основни циљ оснивања овог предузећа је да омогући прилику да особе

са инвалидитетом постану активни чланови друштва који раде и стварају (производе органску храну и сувенире). У томе им свесрдно помажу родитељи и волонтери. Део средстава који предузеће улаже у развој производње прибављен је из ЕУ фондова намењених подстицају социјалног предузетништва у БиХ.

На иницијативу активиста и социјалних предузетника формирана је прва Коалиција за развој социјалног предузетништва у БиХ која је названа *"Удружени можемо више"*. Циљеви ове коалиције су: (1) успостављање инфраструктурне основе за развој социјалног предузетништва у БиХ; (2) Подизање свести и информисање о значају и могућностима које нуди социјално предузетништво; (3) Изградања капацитета невладиних организација за развој и имплементацију конкретних идеја социјалног бизниса; (4) Јачање сарадње између приватног, јавног и цивилног сектора на реализацији програма/пројеката социјалног предузетништва. Ова коалиција окупља 42 организације из свих крајева БиХ.

### 3. СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО - ГЛОБАЛНА ИСКУСТВА

Социјално предузетништво је глобални феномен. Процењује се да је 3,2% укупне светске популације ангажовано у овој сфери. Готово у свим државама, без обзира на географски положај, величину, тип друштвеног уређења и ниво развијености, постоје различити облици социјалног предузетништва. Ипак, најзапаженији резултати остварени су у развијеним земљама. Нпр. на основу података из Извештаја о стању социјалне економије у Европској Унији (Campos & Avila, 2012) процењено је да социјално предузетништво, у различитим облицима (задруге, удружења, фондације, друштва за узајамну помоћ и сл.) обезбеђује преко 14 милиона радних места, што чини укупно 6,53% радне популације у Европској унији (27 ЕУ чланица). Посматрано у апсолутним показатељима, највише запослених у овом сектору је у Немачкој (2,5 милиона), Француској (2,3 милиона), Италији (2,2 милиона) и Великој Британији (1,6 милиона). Међутим, посматрано релативно, као удео запослених у социјалним предузећима у укупној запослености, поредак је другачији. Према овом критеријуму водећа земља у Европској унији је Шведска у којој запослени у сектору социјалне економије чине чак 11,2% од укупног броја запослених, следи Белгија (10,3%), а на трећем месту Холандија (10,2%).

Међу европским земљама, највише волонтера је, такође, у Немачкој (24,1 милион) што значи да је сваки трећи пунолетни становник Немачке, на добровољној бази ангажован у решавању социјалних, односно, друштвених проблема. На другом месту је Италија са укупно 13,5 милиона волонтера, што чини четвртину пунолетне популације у овој земљи. На трећем месту је Француска са 12,6 милиона волонтера (24% од укупног броја пунолетних грађана), а на следећем месту је Велика Британија која има 11,8 милиона волонтера (23% пунолетних Британаца).

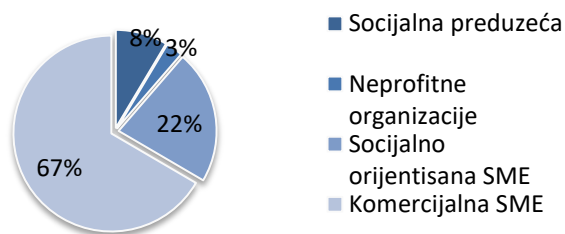
Ових неколико података говори довољно о улози и значају социјалне економије, односно, социјалног предузетништва у развијеним европским земљама. Према већини параметара, Велика Британија представља једну од држава лидера у развоју социјалног предузетништва. Зато ће у наставку текста, у форми студије случаја бити детаљније приказано искуство Велике Британије у овој области

### 3.1. Социјално предузетништво у Великој Британији

У Великој Британији, како је већ напоменуто према подацима ЕУ из 2010. године (Campos & Avila, 2012) у различитим облицима социјалних предузећа било је око 1,6 милиона запослених, што је чинило око 5,64% од укупно запослених у овој земљи. Подаци из новијих студија, иако прикупљани према модификованим критеријумима за идентификацију социјалних предузећа, не разликују се много. Нпр. према подацима из 2017. године (Ute, Braidford, Folmer, Lomax, & Hart, 2017). број запослених у сфери социјалног предузетништва у Великој Британији, износио је око 1,4 милиона. Овај податак обухвата запослене у социјалним предузећима, али и организације у којима је оснивач (власник) једини запослен.

У Великој Британији, 2017. године, пословало је око 471.000 социјалних предузећа, али и 152.000 традиционалних непрофитних организација, као и 1,2 милиона тзв. социјално оријентисаних предузећа<sup>7</sup>. То чини трећину од укупног броја британских микро, малих и средњих предузећа (Графикон бр.3.):

СТРУКТУРА МИКРО, МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У В.БИТАНИЈИ 2017.



Извор: UK Government/Department for Business, Energy & Industrial Strategu, 2017

<sup>7</sup> То су тржишно оријентисана мала и средња предузећа која у својој стратегији и пословној политици имају социјалне и еколошке циљеве, односно предузећа која профит усмеравају (реинвестирају) у испуњење социјалних и еколошких циљева. Иначе, у британском законодавству, изменама Закона о предузећима (Company Act) 2005. године дефинисана је посебна статусна форма социјалног предузећа - Предузеће које делује у интересу заједнице (Community Interest Company - CIC). Социјални карактер овог предузећа доказује се посебном изјавом (Community Mission Report) у којој се прецизира како ће циљеви због којих је предузеће основано доприносе заједници или специфичној друштвеној групи и потврђује нестраначки карактер предузећа.



Као што се може уочити на основу претходног графикана, свако треће микро, мало или средње предузећа у Великој Британији у свом пословању води рачуна о социјалним и еколошким циљевима.

Искључиво социјална предузећа (без традиционалних непрофитних организација и социјално оријентисаних предузећа) чини око око 8,6% свих британских микро, малих и средњих предузећа. Већина социјалних предузећа (371.000 или 78,8% од укупног броја британских социјалних предузећа), осим оснивача, односно, власника нема запослених. Међутим, у око 99.000 социјалних предузећа ради преко милион запослених. У микросоцијалним предузећима (од 1 до 9 запослених) ради око 223.000 људи, у малим предузећима (од 10 до 49 запослених) око 515.000 људи, а у средњим предузећима (од 50 до 249 запослених) око 331.000 људи. Највећи број социјалних предузећа основан је пре десет и више година (62%).

Посматрано по секторима, око 32% социјалних предузећа ангажовано је у сектору социјалних услуга, а 25% у делатности малопродаје која обухвата транспорт и складиштење. Ова предузећа су мање заступљена у производњи и грађевинарству (око 18%), пољопривреди (17%) и сектору пословних услуга (око 8%). Највише социјалних предузећа је у Енглеској (86,1%), затим у Шкотској (8,3%), а знатно мање у Велсу (2,8%) и Северној Ирској (2,8%).

Перформансе социјалних предузећа у В. Британији су веома добре. Према подацима из 2017. године, више социјалних предузећа остварује профит у односу на просек у сектору малих и средњих предузећа. Охрабрују и подаци о запослености. Свега око 12,3% социјалних предузећа има мање запослених у текућој у односу на претходну годину, 74,0% задржало је постојећи број, док је 13,7% предузећа повећало број запослених. Штавише, у краткорочним плановима, значајан број социјалних предузећа (22,2%) намерава да повећа број запослених, око две трећине планира да задржи постојећи број, а свега 11,1% да смањи број запослених у наредној години. Исто тако, више од трећине социјалних предузећа очекује да ће повећати промет следеће године, половина сматра да ће промет остати на истом нивоу, а свега 15,5% се прибојава да ће укупан промет бити смањен. Исто тако, већина социјалних предузећа (78%) планира раст у наредне три године.

Сваке године, крајем новембра, најуспешнијим социјалним предузећима у Великој Британији се додељују посебне награде (UK Social Enterprise Awards). Признања се додељују у укупно 14 категорија. Престижна награда "Британско социјално предузеће године" (UK Social Enterprise of the Year) за 2018., уручена је

компанији *Cafédirect*. Ова компанија испоручује веома квалитетне топле напитке (кафа, чај, топла чоколада). Послује у потпуности по принципима фер трговине (Fairtrade coffee company). Половину оствареног профита поклања фармерима у земљама у развоју, односно, узгајивачима кафе са којима сарађује. До сада је *Cafédirect* донирао преко 6 милиона фунти у ове намене. У образложењу жирија, приликом доделе ове награде, наведено је да компанија *Cafédirect* заслужује признање, не само због етике у свом пословању, него и због начина на који се суочила са пословним проблемима. Наиме, ова компанија је, као одговор на тржишне изазове, успешно реализовала програм ре-брендиранија, иновација и унапређења перформанси, доследно поштујући вредности које настоји да афирмише. Такође, треба нагласити да се трећина продаје ове компаније односи на органски узгајану кафу. Ову престижну награду спонзорише чувена британска National Westminster banka.

Међу награђеним социјалним предузећима за 2018. годину налази се и компанија *Community Shop*, први британски ланац супермаркета који се може сврстати у социјална предузећа. Ова компанија је награђена у категорији "Социјални утицај" (Social Impact). Продавнице које припадају овом ланцу, по правилу су лоциране у срединама у којима живе социјално рањиве категорије. Поједине производе продају својим члановима по веома повољним ценама. Познати су не само по томе што негују односе поверења са својим добављачима, већ то чине и са потрошачима. Током последњих неколико година *Community Shop* показује тенденцију динамичног раста. У категорији еколошког социјалног предузећа, награду је добила компанија Point and Sandwick Power која је изградила и управља највећом британском ветроелектраном, односно, "фармом" ветрењача (Wind farma) Компанија CDS - CIC је још једна награђена компанија чији су власници запослени. Делатност ове компаније су стоматолошке услуге које нуде социјално осетљивим групама. Постигне одличне пословне резултате не само по основним билансним показатељима, већ и према мишљењима својих пацијената, односно, корисника услуга.

### **3.2. Социјално предузетништво у Индији**

Индија је велика, многољудна, земља коју карактеришу оштри контрасти, односно, разлике. У овој држави живи 1,2 милијарде становника (623,7 милиона мушкараца и 586,5 милиона жена). Готово половину становништва чине млађи од 24

године, што значи да Индија располаже огромним демографским потенцијалом. Укупно је запослено 502,2 милиона становника и то највише у пољопривреди (48,9%), у сектору услуга (26,8%) и у индустрији (24,3%). Према овим подацима могло би се закључити да је Индија заостала, екстензивна пољопривредна земља. Међутим, највећи допринос стварању бруто домаћег производа (ГДП) имају услуге (52,7%), затим, индустрија (29,7%), а тек на крају пољопривреда (17,6%). Сагледавајући ове показатеље стиче се сасвим другачији утисак о нивоу развијености Индије. Овај утисак се још више мења када се има у виду подаци о привредном расту. Индија је у 2016. години имала раст бруто домаћег производа око 7,5% у односу на претходну годину. У 2017. овај раст је био још динамичнији (8,0%). Према подацима Светске банке за 2017. години, вредност бруто домаћег производа Индије износио је око 2.600 милијарди долара и по том критеријуму индијска економија заузима високо 6 место у свету (иза САД, Кине, Јапана, Немачке и Велике Британије). Упркос овако великој економској снази у Индији живи око 350 милиона људи испод границе сиромаштва. Због ових контраста, социјална питања представљају један од основних изазова са којима се суочава савремена Индија.

У тражењу начина да се ублаже и превазиђу социјални проблеми, током последње деценије социјално предузетништво у Индији добило је широк замах. То потврђују подаци из студије о стању социјалних предузећа у Индији коју је 2016. године објавио Британски савет (The State of Social Enterprise in India). Ова студија заснива се на истраживању које је обухватило 258 социјалних предузећа у овој азиској земљи. Према наведеним подацима, у Индији постоји преко 2 милиона социјалних предузећа, што чини 5,5% од укупног броја микро, малих и средњих предузећа. У социјалним предузећима, у просеку, рад 19 запослених<sup>8</sup>. То значи да у овом сектору ради око 38 милиона људи (око 7,6% од укупног броја запослених у Индији). Већина индијских социјалних предузећа (57%) основано је у последњих 5 година. У социјалним предузећима, око 25% лидерских позиција заузимају жене (у сектору комерцијалних предузећа овај проценат је знатно мањи - свега око 9% компанија воде жене). Лидери у социјалним предузећима су углавном млади и средњовечни (у просеку изнад 35 година). Истраживана је показало да је највећи број руководиоца у социјалним предузећима у категорији од од 35-44 године (31%) и у категорији од 25 до 34 године (25%).

---

<sup>8</sup> У овим предузећима ради у просеку 17 стално запослених и 4 повремено запослена. Међу стално запосленим, 1/4 чине жене, а међу повремено запосленим чак 65% су жене.

Социјална предузећа у Индији се највише баве унапређењем вештина кроз посебне тренинг програме (53%), а затим и едукацијом, односно, стицање нових знања (30%). Део послује у пољопривреди (28%) и сектору финансијских услуга (26%) и енергетици (26%). Знатно мањи број социјалних предузећа се определило за туризам (4%), правне услуге и заштиту људских права (свега 3%). Истраживање о стању социјалних предузећа у Индији (2016) открило је да око четири петине социјалних предузећа у овој земљи реинвестира профит ради остваривања социјалних и еколошких циљева. Исто тако, 70% социјалних предузећа ради, односно, сарађује са припадницима социјално угрожених категорија (82% ради са женама, 31% са особама које имају посебне потребе, а 46% са децом). Социјална предузећа која су обухваћена поменутиим истраживањем усмеравају своју понуду и подршку према 150 милиона клијената.

Међу анкетираним социјалним предузећима доминантни циљеви су стварање прилике за запошљавање (62%), брига о здрављу (41%), интеграција социјално искључених група (40%), заштита природе (40%). Мање су заступљени циљеви као што су брига о женским правима (33%), промоција описмењавања и образовања (32%), подршка правима деце и младих (15%), обезбеђивање смештаја (9%). У посматраном узорку 21% предузеће усмерило је фокус својих активности на руралне средине, исто толико на урбане средине, док 58% предузећа је активно и у руралним и у урбаним подручјима.

Социјално предузеће у Индији остварује промет од око 175 милиона рупија просечно годишње (око 2,2 милиона ЕУР). Око трећина предузећа која је обухваћена истраживањем (35%) забележило је губитак, 43% остварује профит, а 22% је на преломној тачки (break even point). Међу предузећима која се налазе у зони губитка, највише је оних која су основана у последње 3 године (62%). Што се тиче процене будућих кретања, анкетирани представници индијских социјалних предузећа су оптимисти. Око три четвртине предузећа у узорку очекује динамичан раст промета у наредној години.

Резултати анкете о стању социјалних предузећа у Индији су показали да највећи део ових предузећа има веома амбициозне планове. Готово 80% предузећа намерава да у наредном периоду прошири своје активности на нова географска подручја, 73% да привуче нове клијенте, а 71% да на тржиште пласира нове производе и услуге. Стратегију раста на повећању продаје постојећим клијентима изабрало је 64% ових предузећа. Такође, 56% предузећа намерава да повећа своју атрактивност и привуче инвеститоре који би финансирани будући развој. На крају,

свега 21% индијских социјалних предузећа намерава да своје активности шири на основу уговора о франшизингу..

На основу наведених података може се оценити да се социјално предузетништво у Индији брзо развија. Међутим, постоје и значајне баријере које успоравају овај раст. Преко половине социјалних предузећа (57%) која су учествовала у анкети сматра да је отежан приступ тржишту капитала највећа препрека њиховом будућем развоју. Исто тако, половина анкетираних је изјавило да препреке постоје и у приступу донаторским фондовима. Такође, велик проблем представља и недостатак менаџера и техничког особља, односно, недостатак менаџерских и техничких вештина. Исто тако, део испитаника међу баријере убраја и неразумевање јавности за активности социјалних предузећа, неадекватну пореску политику, кашњење у плаћању за производе и услуге и сл.

У Индији се, слично као и другим земљама, периодично награђују социјална предузећа и социјални предузетници који су постигли запажене резултате. Један од најмлађих социјалних предузетника у Индији је и **Sharad Vivek Sagar**. Овај двадесетшестогодишњак верује да будуће генерације лидера, уколико им се омогуће адекватне прилике, могу да промене свет. Са овом једноставном визијом, он је већ са 16 година основао социјално предузеће *Dexterity Global* које омогућава деци да стекну знања и вештине, подстиче критички начин размишљања, радозналост, комуникацију и сл. Другачије речено, *Dexterity Global* подржава децу да сутра постану предузетници и лидери који ће идеје претварати у реалност. О томе сведочи и слоган ове организације "Платформа за свако дете" (Platform for Every Child). За свега 8 година постигнути су изузетни резултати. Око 18 милиона људи имало је неку врсту контакта са активностима ове организације. Исто тако, у посматраном периоду, *Dexterity Global* је пружио услуге за 1,2 милиона клијената ([www.dexterityglobal.org](http://www.dexterityglobal.org)). Оснивач овог предузећећа, Sharad Vivek Sagar је на Форбсову листу 30 најутицајнијих младих лидера млађих од 30 година. Исто тако, Рокефелерова фондација (The Rockefeller Foundation) убраја га међу 100 најзначајнијих иноватора млађе генерације.

**Karthik Naralasetty** је још један веома успешан социјални предузетник у Индији. Напустио је Rutgers Универзитет, New Jersey, УСА да би основао своју start up компанију Redcode Informatics. Након неколико успешних година у ИТ бизнису, један чланак му је променио живот. Прочитао је апел добровољним даваоцима крви да је болесном четворогодишњем детету неопходна трансфузија у борби против тешке болест. Схватајући тежину и озбиљност овог проблема, убрзо је основао

организацију коју је назвао "*Social blood*". Циљ ове организације да повезује добровољне даваоце крви и све оне којима је трансфузија потребна. Ускоро се ова организација повезала са неколико завода за трансфузију и до сада помогла да више од 300.000 људи добије благовремено трансфузију.

**Agnishwar Jayaprakash** је истакнути млади спортиста у Индији који је већ са 14 година наступао за репрезентацију своје земље на Светском шампионату у Индијанополису (САД). Постигао је веома вредне спортске успехе, али је постао познатији по свом друштвеном активизму. Основао је националну платформу Игните-Индија која подстиче студенте да промовишу иновације и предузетништво на високошколским установама. Ова организација је повезана са преко 7.000 образовних институција широм земље. На тај начин створен је један од најширих социоекономских и образовних покрета у Индији. Такође, **Aarushi Batra** је својим примером указала на домете социјалног предузетништва у Индији. Она је, заједно са 3 пријатеља, основала организацију *Robin Hood Army* са циљем да се бори против глади и сиромаштва. Ова организација скупља вишак хране из ресторана, коју затим пакује и дистрибуира угроженим групама. Има своје огранке у више од 60 градова и снабдева храном преко 5 милиона људи. Окупља око 14.000 волонтера.

Посебно интересантан је пројекат "*Рупа у зиду*" (Hole In The Wall) који је подржала индијска мултинационална компанија НИИТ<sup>9</sup>. Ова компанија, иако профитно оријентисана, инсталирала је компјутере намењене едукацији деце у сиромашним четвртима Њу Делхија и на тај начин показала своју друштвену одговорност. Захваљујући томе, сиромашна деца су добила прилику да на одређеним местима уче кроз едукативне игрице. Поред сваког компјутера постављена је камера која је пратила реакције и прогрес корисника. Ова акција је веома брзо постала популарна и привукла хиљаде сиромашних дечака и девојчица. Примећено је да деца која су дуже користила ове едукативне софтвере своје знање преносе на другу децу. Пројекат је инспирисао индијског писца Vikas Swarup-а да напише новелу "Питања и одговори" (Q&A) која је послужила као литерална основа за снимање чувеног биртанског филма "Милионер из сиромашног предграђа" (Slumdog Millionaire) у режији Дени Бојла (Danny Boyle). Овај филм је скренуо велику пажњу јавности на услове у којима одрастају деца у сиромашним предграђима Момбаја, а захваљујући својој уметничким дометима освојио је Оскара у осам

---

<sup>9</sup> Ова компанија нуди едукативне програме и образовне технологије, као и друге услуге у ИТ сектору. Према подацима из 2016. године, у НИИТ-у је радило преко 2.300 запослених.

категорија, између осталог и за најбољи филм, најбољу режију и најбоље адаптиран сценарио. Дакле, свако ко је учествовао у пројекту *"Рупа у зиду"* остварио је вишеструке користи. Деца су добила прилику да слободно и бесплатно користе нове образовне технологије, компанија је добила прилику да потврди своју друштвену одговорност, а при томе је успешно тестирала нове образовне технологије. На крају, писац је добио идеју да напише новелу, а филмски уметници да сниме филм који је одушевио и публику и критику.

Социјално предузеће *Kautilya Phytoextracts* настоји да отвори перспективу руралним подручјима у Индији. Подржава предузетништво и подстиче развој пасивних крајева. Сарађује са локалним фармерима који узгајају лековито и ароматично биље и на тај начин снабдева фармацеутску и козметичку индустрију. Подстиче фармере да користе препарате који не штете природи, а повећавају приносе. На овај начин се, такође, постиже више циљева као што су: (1) јача се бизнис у руралним подручјима и тиме доприноси уравнотеженијем регионалном развоју; (2) чува се природна равнотежа; (3) производе се лекови и препарати биљног порекла и на тај начин се брине о здрављу шире друштвене заједнице.

Организација *UnLtd India* функционише као инкубатор за социјалне предузетнике. Настоји да афирмише нове идеје да их приближи инвеститорима. Обезбеђује основну инфраструктуру за социјалне предузетнике (заједнички пословни простор, техничке, административне, консултантске и посредничке услуге) и верује да ће се у оваквом амбијенту пронаћи идеје које ће допринети да свет постане боље место за живот.

### **3.3. Социјално предузетништво у Мексику**

Мексико је велика и многољудна држава. Према величини територије заузима 13. место, а по броју становника (преко 125 милиона) 11. место на свету. У политичком, односно, административном смислу. Мексико је демократска федерална република која се састоји од 32 државе, тј. од 31 државе и једног федералног округа. Слично као и Индија, Мексико је земља великих противречности. Има огроман економски потенцијал, али и много сиромашних и неразвијених подручја. Према неколико основних економских показатеља Мексико спада међу развијене државе. Нпр. по величини бруто домаћег производа (1.149 милијарди долара) Мексико се налази на 15 месту у свету (подаци Светске банке за 2017. годину). Међутим, расподела богатства је толико неуједначена да у овој

држави постоје крајеви који су високо развијени као Немачке, а неки су сиромашни као Бурунди. У извештају УН за 2011. годину мексички индекс хуманог развоја<sup>10</sup> износио је 0,77 и по том критеријуму Мексико је заузимао тек 57 место на свету. Преко 53 милиона Мексиканаца живи у руралним подручјима, а око 50 милиона испод границе сиромаштва.

У таквим околностима постоји изражена потреба за убрзаним развојем социјалног предузетништва. При томе, у Мексико има предуслове да постане један од лидера у креирању социјалних иновација. Прво, у Мексику постоји веома динамичан цивилни сектор друштва, односно, невладин сектор. Друго, постоји развијен предузетнички дух и способни образовани предузетници. Треће, Мексико располаже функционалном и разуђеном финансијском инфраструктуром (специјализовани фондови, развојне банке) способном да финансира пројекте из области социјалног предузетништва. Четврто, у Мексику постоје нове технологије, мреже и платформе које омогућавају да се повежу све заинтересоване стране (stakeholderi) чији је циљ да јачају социјалну кохезију, односно, квалитет живота у заједници. Коначно, Мексико има одговарајући правни оквир за развој социјалног предузетништва.

Не тако давно, 2012. године, Мексико је усвојио посебан закон *Social and Solidarity Economy Act*. Основни циљ овог закона је да створи механизме и правила за унапређење социјалне економије. Осим тога, у овој држави постоји мрежа институција које су задужене за подстицање развоја социјалне економије и социјалног предузетништва од којих су најважније: (1) Секретаријат за социјални развој / *Secretaria de Desarrollo Social - SEDESOL* /; (2) Национални институт за социјални развој / *Instituto Nacional de Desarrollo Social - INDESOL* /; (3) Национални институт за социјалну економију / *Instituto Nacional de Economía Social - INAES* /; (4) Национална комисија за развој популације староседелаца / *Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas* /. Осим ових националних, постоји много сличних институција и организација које функционишу на локалном нивоу (које су у надлежности локалних самоуправа).

---

<sup>10</sup> Индекс хуманог развоја (The UN Human Development Index - HDI) представља показатељ којом се мери просечна достигнућа у државама према три критеријума: (1) дужина људског века; (2) стопа писмености и образовање; (3) животни стандард становништва израженом у бруто домаћем производу по становнику (GDP per capita). Овај индекс је конструисао пакистански економиста Mahub al Hak, а Програм Уједињених нација за развој је користи од 1993. године. Према подацима за 2018. годину, највиши индекс хуманог развоја има Норвешка.



Академска заједница, исто тако, даје свој битан допринос социјалним иновацијама. Нпр. Национални аутономни Универзитет Мексика (Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM) је познат по оваквим настојањима. Такође, Институт за обновљиву енергију (Instituto de Energías Renovables) постиже изванредне резултате у напорима да се обезбеди довољно енергије, а да се сачува природа. Треба напоменути да је Факултет за друштвене и политичке науке (FCPyS) заједно са Националном школом за социјални рад (Escuela Nacional de Trabajo Social - ENTS) дефинисао студијски програм за социјалне иновације. Слично томе, Факултет за администрацију и рачуноводство (FCA) је основао Школу за социјалне предузетнике. Ове примере следили су и друге високошколске институције и научни-истраживачки центри широм Мексика. На основу тога већ су одржана четири циклуса размене студената социјалног предузетништва и 4 такмичења у изради пословних планова.

Приватни сектор, такође, настоји да оствари што значајнији социјални утицај. Све више великих приватних компанија показује своју друштвену одговорност. Мексички центар за филантропију дефинисао је критеријуме за друштвено одговорно пословање. Компаније које испуне ове критеријуме имају право да користе ознаку "друштвено одговорно предузеће". Многе компаније су се прикључиле овом програму, али углавном из промотивних разлога (да би се приказале јавности као користан члан шире заједнице, а не да би битније утицале на развој социјалне економије). Ипак, свест о корпоративној друштвеној одговорности се мења. Чак и највеће и најуспешније компаније се плаше осуде јавности због недовољне брига за социјална питања и неетичког пословања (избегавање пореза, наношење штете природи, изабљивачки однос према запосленима). Посебно је важно напоменути да у мексичкој привреди расте интерес за инвестирање у социјална предузећа. Све је више фондова који траже прилику да капитал уложе у ове намене. Овај тренд је праћен порастом броја консултантских фирми, затим организација које имају улогу "инкубатора" и "акцелератора" за социјална предузећа, финансијских посредника и пословних удружења.

**Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)** представља инвестициони фонд који улаже у руралне крајеве. Ова организација је развила нови систем подстицаја намењен банкама које желе да кредитирају фармере. Захваљујући томе значајно је повећана кредитна активност за ове намене. У првој години банке су одобриле кредите за преко 500.000 фармера. У наредне четири године број клијената је утростручен. ФОЦИР наставља да проналази иновативне

начине да помаже малим фармерима фокусирајући се на процес процене кредитног ризика. Тако су идентификовани фармери који имају високу кредитну способност и који могу да конкуришу за још повољније кредите у небанкарском сектору. Осим тога, ФОЦИР је комбиновао различите изворе да би обезбедио финансирање различитих пројеката, међу којима је и микрофинансирање сиромашних фармера у руралним срединама. На овај начин ФОЦИР покушава да утиче на социоекономску пирамиду у Мексику и то пре свега на доње социјалне слојеве. За ову врсту промена потребно је време, новац и знање. Исто тако, потребан је и предузетнички дух без кога не може бити значајнијих промена у социјалном статусу малих фармера. Овај предузетнички дух неће бити пробужен спонтано, већ захваљујући систему подршке јавног и приватног сектора.

**Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)** је непрофитна организација посвећена неговању сарадње и разумевања између САД и Мексика. Активности ове организације почеле су 2009. године и углавном су фокусиране на пројекте у области социјалног предузетништва. Мобилише средства из фондова као што су David & Lucille Packard Foundation, Carnegie Corporation i Fundación del Empresariado en México (Fundemex) и усмерава их у делотворне социјалне иницијативе. При томе подржава развој предузетничког "екосистема" ангажујући инвеститоре који су спремни да улажу у "инкубаторе" и "акцелераторе" за социјалне предузетнике. Такође, финансира посебне образовне програме за будуће лидере, што је веома важан услов јачања кадровске основе неопходне за развој социјалног предузетништва. Недавно је УСМФ реализовао пројекат у оквиру кога је анализирано стање у овој области. Идентификовани су најзначајнији актери и главне препреке (неусклађености) које успоравају напредак у сектору социјалног предузетништва. Овај пројекат заинтересовао је и непрофитну организацију, **Nacional Monte de Piedad**<sup>11</sup> која је прикупила значајна средства за инвестирање у ове намене. У лето 2013. године расписан је конкурс за предлоге социјалних предузетника. Овај конкурс је привукао око 14.000 предузетника. Најуспешнији међу

---

<sup>11</sup> Nacional Monte de Piedad је основана између 1774 - 1777. године, као залагаоница, са циљем да обезбеди повољне зајмове за сиромашне слојеве становништва. Трансформисана је у националну добротворну установу 1927. године на основу одлуке Мексичке владе. Данас је Nacional Monte de Piedad непрофитна организација која има преко 200 огранака широм Мексика. Њена главна улога у савременим условима је микрофинансирање под бенефицираним условима, одобравањем зајмова који су обезбеђени залогом. Намена ових зајмова није стрктно одређена, али највећи део се користи за школовање деце, адаптацију стамбеног простора, као и за покретање породичног бизниса.

њима (100 предузетника) постаће чланови "инкубатора" за социјална предузећа, што подразумева и различите облике подршке за развој њихових предузетничких идеја (ATKearney, 2013).

**Promotora Social México** организација која је основана са циљем да помогне обнову Мексико ситија након разорног земљотреса 1985. године. Убрзо је ова организација проширила своју делатност и почела да се бави улагањем капитала (Venture capital) у мале компаније на почетку свог развоја. Углавном улаже у здравствени сектор, образовање и подстицање економског развоја. Њихов став је да је улагање капитала у социјално предузетништво ефикасније у односу на филантропију. У складу са тиме, ова организација је успоставила сарадњу са Banco Compartamos, специјализованом за микрокредитирање. Исто тако, Promotora Social México је успоставила сарадњу са малопродајним ланцем **Mi Tienda** настојећи да помогне мале, породичне продавнице у руралним крајевима Мексика. *Mi Tienda* је преузела обавезу не само да снабдева, него и да обучи власнике ових продавница како да унапреде своје пословање. На овај начин, власници малих трговина су научили како се управља токовима готовине, побољшали су свој асортиман и управљање залихама. Захваљујући томе могли су купцима да понуде ниске цене, а да истовремено проширују свој бизнис. Петогодишњим планом било је дефинисано да овај програм обухвати више од 8.000 власника малих продавница и да им пружи прилику да изађу из зачараног круга сиромаштва.

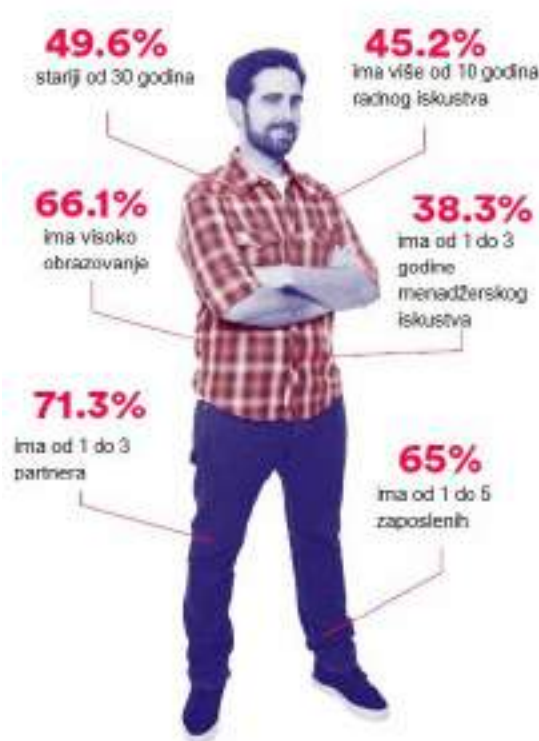
Наведене иницијативе и програми сигурно доприносе побољшању социјалне климе у Мексику. Међутим, постоји још увек много простора за напредак. Недавно истраживање показало је да постоји веома висока стопа морталитета социјалних предузећа, односно, да многи социјални предузетници нису успели да развију своје идеје (Lopez-de-Alba et al., 2017). Нпр. социјално предузеће *Agroindustria Mexicana de Agave Morelense* (AMAM) основала је група од 240 малих произвођача агаве у Мексику 2003. године. Већина ових произвођача узгајали су агаву у руралним подручјима на површинама које су мање од 1 хектара.

Свесни да појединачно немају перспективу, удружили су се са циљем да унапреде своју производњу. Такође, намеравали су да набаве технологију која би им омогућила да прерађују агаву и да на тржишту понуде не само сировине, него и производе вишег степена обраде. Убрзо су, уз помоћ савезних и локалних власти, успели да отворе малу фабрику за производњу сирупа. Међутим, након почетних успеха, 2007. године ово социјално предузеће суочило се са кризом, највише због проблема са технологијом и смањеног приноса агаве. Услед ових проблема 40

фармера је напустило удружење, а већина осталих фармера је постало пасивно. Неколико покушаја да се криза превазиђе није успело, а план опоравка захтева значајно улагање додатних средстава (Nielsen & Carranza, 2012)).

Главни узроци неуспеха социјалних предузећа у Мексику били су тема посебне студије. На почетку овог истраживања, које је обухватило 114 испитаника (43 жене и 72 мушкарца), скициран је "портрет" просечног социјалног предузетника у Мексику. (Lopez-de-Alba et al., 2017).

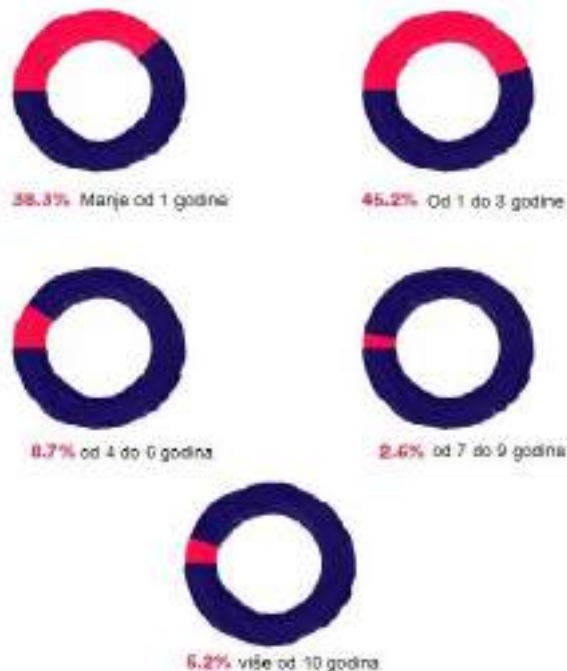
### СКИЦА ПРОСЕЧНОГ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИКА У МЕКСИКУ



Извор: (Lopez de Alba, et al. 2017)-de-Alba et al., 2017., стр.37.).

Истраживањем је утврђено да социјална предузећа имају веома кратак очекивани животни век:

#### ОЧЕКИВАНИ ЖИВОТНИ ВЕК СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У МЕКСИКУ



Извор: (Lopez de Alba, et al. 2017)-de-Alba et al., 2017., стр.37.).

У наставку овог истраживања се констатује да социјалним предузећима још увек недостаје подршка. Само 21,7% мексичких социјалних предузећа било је подржано у инкубаторима и акцелераторима, док је 22,6% предузећа добило подршку на основу програма мексичке владе. Централни део истраживања посвећен је узроцима неуспеха. Аутори истраживања тестирали су неколико могућих фактора:

- Личне карактеристике предузетника
- Карактеристике производе/услуге која нуде социјална предузећа
- Квалитет управљања пројектима
- Квалитет одбора директора
- Ресурси и инфраструктура за развој социјалног предузетништва
- Клијенти
- Социјални контекст
- Партнери

Истраживање је показало да две групе фактора имају преовлађујући утицај на неуспех социјалних предузећа у Мексику. Прво, недостатак ресурса и неразвијеност инфраструктуре. У ову групу фактора спада недостатак финансијских средстава намењених за подршку социјалним предузетницима, затим, мањак знања о начину како да се ова средства добију и користе, како се извештава о постигнутим циљевима и сл. Друга група фактора која битно утичу на неуспех мексичких социјалних предузећа је амбијент у којем послују. У ову категорију убрајају се мере економске и социјалне политике које, према мишљењу испитаника, нису довољно "осетљиве" на проблеме социјалног предузетништва. Осим тога, испитаници сматрају да јавни и приватни сектор нису довољно учинили за решавање социјалних проблема у друштву.

## 4. РЕЗИМЕ

Савремени концепт социјалне економије, односно, социјалног предузетништва настао је 1970-тих година, али је шире афирмисан у наредној деценији. Међутим, социјално предузетништво је привукло пажњу научне, стручне али и шире јавности тек крајем XX века. Социјално предузетништво се може дефинисати као пословање чији је циљ да профит који је остварен продајом производа/услуга уложи у јасну друштвену мисију (као нпр. решавање проблема незапослености, помоћ маргинализованим друштвеним групама, борба против сиромаштва, брига о очувању природе и сл.). У ствари, социјално предузетништво је пословање које чини добра дела. Процењује се да сектор социјалног предузетништва у свету запошљава преко 40 милиона људи и више од 200 милиона волонтера.

У Србији још увек не постоји прецизна статистика о социјалном предузетништву. Ипак, на основу података из 2012. године може се проценити да је у Србији било регистровано око 1.200 социјалних предузећа, углавном у форми задруга, затим, удружења грађана и предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом. Посматрано по регионима, највећи број предузећа основан је у Војводини (45,8%), а најмањи на градском подручју Београда (10,5%). Социјална предузећа у Републици Србији остварила су, у 2012. години, бруто додату вредност у износу од 6,8 милијарди динара, што чини око 0,2% бруто домаћег производа Србије у тој години. У сектору социјалних предузећа било је запослено преко 10.000 људи што чини око 0,6% од укупно запослених у Републици Србији. Међу примере успешног пословања српских социјалних предузећа могу се убројати Савез удружења учесника омладинских радних акција Србије (СОРАС) и предузеће за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом *Inval Stat* д.о.о Ковин.

Слично је и у региону (на подручју бивше СФРЈ). Као примери успешног пословања социјалних предузећа у Хрватској истичу се женска група *Корак*, Карловац, као и кредитна унија НОА, Осиек. У Босни и Херцеговини, услед нагомиланих социјалних проблема постоји потреба за уобразнијим развојем социјалног предузетништва. Позитивна искуства социјалних предузећа као што су Шпајз и Фрес представљају путоказ у ком смеру треба унапређивати социјално предузетништво у БиХ.

Највиши домети социјалног предузетништва остварени су у развијеним земљама (САД и ЕУ). Процењује се да социјално предузетништво, у различитим облицима (задруге, удружења, фондације, друштва за узајамну помоћ и сл.) обезбеђује преко 14 милиона радних места, што чини укупно 6,53% радне популације у ЕУ. Посматрано у апсолутним показатељима, највише запослених у овом сектору је у Немачкој (2,5 милиона), у Француској (2,3 милиона), Италији (2,2 милиона) и у Великој Британији (1,6 милиона). Међутим, посматрано релативно, као удео запослених у социјалним предузећима у укупној запослености, поредак је другачији. Према овом критеријуму водећа земља у Европској унији је Шведска у којој запослени у сектору социјалне економије чине чак 11,2% од укупног броја запослених, следи Белгија (10,3%), а на трећем месту је Холандија (10,2%). Међу европским земљама, највише волонтера је, такође, у Немачкој (24,1 милион) што значи да је сваки трећи пунолетни становник Немачке, на добровољној бази ангажован у решавању социјалних, односно, друштвених проблема. На другом месту је Италија са укупно 13,5 милиона волонтера, што чини четвртину пунолетне популације у овој земљи. На трећем месту је Француска са 12,6 милиона волонтера (24% од укупног броја пунолетних грађана), а на следећем месту је Велика Британија која има 11,8% милиона волонтера (23% пунолетних Британаца).

У Великој Британији послује око 471.000 социјалних предузећа. Њихове пословне перформансе су веома добре, знатно изнад просека у сектору микро, малих и средњих предузећа. Најуспешнија међу њима добијају посебне награде. Престижна награда "Британско социјално предузеће године" уручена је компанији *Cafédirect* која у потпуности послује по принципима фер трговине и половину свог прихода поклања фармерима у земљама у развоју, односно, узгајивачима кафе са којима сарађује. Међу награђеним социјалним предузећима за 2018. годину налази се и компанија *Comunity Shop*, први британски ланац супермаркета који се може сврстати у социјална предузећа.

Веома су интересантна и искуства социјалних предузетника у Индији, У овој земљи послује око 2 милиона социјалних предузећа у којима ради око 38 милиона људи. Слично као и у другим земљама, у Индији се периодично награђују социјална предузећа и социјални предузетници који су постигли запажене резултате. Један од примера који је посебно инспиративан и светли посебним сјајем су активности организације *Robin Hood Army* чији је циљ да се бори против глади и сиромаштва. Активисти ове организације скупљају вишак хране из ресторана, коју, затим, пакују и дистрибуирају угроженим групама. Има своје огранке у више од 60 градова и



снабдева храном преко 5 милиона људи. Окупља више од 14.000 волонтера. Мексико је, исто тако, познат по убрзаном развоју социјалног предузетништва. Међутим, у овој земљи постоји веома висока стопа морталитета социјалних предузећа, односно, многи социјални предузетници нису успели да развију своје идеје. Узроци ових неуспеха представљају важне лекције за будуће социјалне предузетнике и зато о њима треба посебно водити рачуна. Успешни примери показују како треба, а анализа неуспеха показује како социјални предузетници не треба да развијају своје идеје.

Коначно, на основу претходних напомена, може се закључити да је социјално предузетништво има изузетно значајну улогу у савременим условима. То је начин да се идеје, односно, предузетнички дух искористе не само за профитне циљеве, него и за јачање социјалне кохезије. Позитивна енергија и воља усмерена у овом правцу може да допринесе да свет постане боље место за живот.

## СПИСАК ЛИТЕРАТУРЕ

1. *A Platform for Every Child: Our story in numbers.* (n.d.). Retrieved August 12th, 2019 from Dexterity Global: <https://www.dexterityglobal.org/>
2. Aleksić-Mirić, A., & Lebedinski, L. (2015). Socijalno preduzetništvo u Srbiji: Pregled i perspektive. In B. Živković, & B. Cerović, *Ekonomska politika Srbije u 2015. godini* (pp. 219-228). Beograd: Ekonomski fakultet Beograd.
3. ATKearney/Event Proceedings/US - Mexico Chamber of Commerce, N. R. (November, 2013). *Social Impact Companies, Projects, and Entrepreneurship in Mexico*. New York: ATKearney.
4. Banks, J. (1972.). *The sociology of social movements*. London: Macmillan (for the British Sociological Association).
5. Bobić, A., & Rakin, D. (2016). *Kako osnovati socijalno preduzeće u Srbiji*. Beograd: Evropski pokret u Srbiji.
6. Campos, J. L., & Avila, R. C. (2012). *The Social Economy in the European Union*. Bruxelles/Brussel: European Economic and Social Committee - International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC).
7. Cvejić, S. (2016). *Socijalna ekonomija: Pojam i praksa u Srbiji*. Beograd: Čigoja.
8. Cvejić, S. (2018). Socijalna preduzeća u Srbiji. In A. Kostić, *Ekonomija zaposlenosti i rad u Srbiji u XXI veku*. Beograd: SANU.
9. Cvejić, S., Babović, M., & Vuković, O. (2008). *Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji*. Beograd: UNDP.
10. Defourny, J. (2001). Introduction: from third sector to social enterprise. In C. Borzaga, & J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
11. Halilbašić, M., Osmanković, J., & Talić, A. (2015.). *Modeli socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: GOPA mnH Bad Homburg, Predstavništvo za Bosnu i Hercegovinu.

12. Krstić - Randić, J., & Cvetković, T. (2019). Volonterski menadžment u funkciji realizacije raznih oblika volonterskog rada. *Prva naučno stručna konferencija: stanje i perspektive omladinskih radnih akcija* (pp. 79-86). Beograd: Institut za strateške studije Fakulteta za diplomatiju i bezbednost; SORAS.
13. Leadbeater, C. (1997). *The Rise of Social Entrepreneur*. London: Demos.
14. Lopez-de-Alba, P., Teresa dela Garza Carranza, M., Alicia Zavala Barbena, M., & Armando Lopez-Lemus, J. (2017). *Causes of failure in mexican social enterprises*. The Failure Institute.
15. Mijatović, B., Paunović, M., & Kovačević, V. (2012). *Socijalno preduzetništvo u Srbiji*. Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
16. Nielsen, C., & Carranza, D. (2012). Networks for Social Enterprise: Applying a systems perspective to case studies in Latin America. *International Journal of Business and Social research*, 2 (6), 1-17.
17. Nikolić, G. (2016). Radne akcije u socijalističkoj Jugoslaviji i mogućnost njihovog ponovnog organizovanja. *Pirotski zbornik*, 41, 161-210.
18. Ninković-Papić, R., Slijepčević, T., & Halepović, D. (2012). *Izveštaj o procjeni socijalnog poduzetništva u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Fondacija za socijalno uključivanje u Bosni i Hercegovini.
19. Radovanović, D. (2019). Omladinske radne akcije kao osobeni modalitet volontiranja i društvenog aktivizma mladih. *Zbornik radova Saveza udruženja učesnika omladinskih radnih akcija Srbije "Stanje i perspektive omladinskih radnih akcija"* (pp. 31-78). Beograd: Institut za strateške studije i SORAS.
20. Raičević, V., & Glomazić, R. (2012). *Značenje i oblici socijalnog preduzetništva*. Beograd: Friedrich Ebert Stiftung.
21. Statistical Office of the Republic of Serbia. (2014). *Economic Impact of Social Enterprises in the Republic of Serbia*. Belgrade, Serbia.
22. Šajn, Z. (2018). *Hrvatske socijalne zadruge*. Čakovec: Centar za ekonomski i društveni razvoj (CEDRA).
23. (2016). *The state of social enterprise in India*. New Delhi, India: British Council.

24. Ute, S., Braidford, P., Folmer, E., Lomax, S., & Hart, M. (2017.). *Social Enterprise: Market Trends 2017*. London: UK Government/ Department for Digital, Culture, Media & Sport/Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
25. Vidović, D. (2012). *Social Entrepreneurship in Croatia*. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of humanities and Social Sciences.
26. Wulleman, M., & Hudon, M. (2015). *Models of social entrepreneurship: empirical evidence from Mexico*. Bruxelles: ULB.