

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Индустријски инжењеринг

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 375/2011

Саша Д. Недић

Социјално предузетништво у Србији

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др Слободан Митровић - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да:

Опише и представи социјално предузетништво, објасни основне термине и дефинише социјално предузетништво. Потребно је описати облике социјалног предузетништва, као и његову афирмацију на простору Европе и Сједињених Америчких Држава. Потребно је представити социјално предузетништво у Србији и описати правне оквире и изазове са којима се сусрећу социјална предузећа. Такође је потребно представити и успешна социјална предузећа у Србији, са поређењем са Европом и Сједињеним Америчким Државама. На крају, кандидат треба да опише мере за побољшање услова за пословање социјалних предузећа.

Препоручена литература:

[1] Мирослав Бабић, Рато Нинковић, „Предузетништво – теорија, процес и пракса“, Машински факултет у Крагујевцу, 2007.

[2] Euklid Network - „Брифинг за цивилно друштво у Србији - Увод у социјално предузетништво`` – Euklid Network, Београд, 2010.

[3] Бојан Велев, Драган Голубовић, Мирослава Јелачић, Никола Томашевић, Гордан Велев - „Социјално предузетништво: Модели, компаративна пракса и правни оквир социјалног предузетништва у Србији`` - Група 484, Београд, 2011.

Крагујевац, мај 2013.

ментор:

Др Слободан Митровић

Резиме

У овом раду, описано је социјално предузетништво, као и облици у којима се оно јавља у пракси. Дефинисани су најчешћи типови социјалног предузетништва као и групе грађана којима се оно бави. Представљено је социјално предузетништво у Европи и Сједињеним Америчким Државама, као и социјално предузетништво на територији Србије. Описани су најчешћи проблеми и изазови социјалних предузећа, као и примери успешних предузећа. На крају, дате су мере за побољшање послове климе у области социјалног предузетништва у Србији.

Кључне речи: *Социјално предузетништво, предузетништво, друштвена одговорност, профит*

Resume

This paper includes complete description of the Social Entrepreneurship and all of its types. Beside all of the types, main targeted groups of people are also described. There is comparasion of the Social Entrepreneurship in Europe and United States of America, and also its appereance in Serbia. The most common problems and difficulties are also described. There are examples of successful projects and also tips and changes that needs to be made in Serbia to bring better bussines enviorement for the Social Entrepreneurship projects.

Keywords: *Social Entrepreneurship, Entrepreneurship, Social Care, Profit*

Садржај

1	Увод.....	7
2	Социјално предузетништво.....	9
2.1	Дефиниција социјалног предузећа.....	10
2.2	Социјално предузетништво као непрофитни подухвати.....	11
2.3	Социјално предузетништво као примена бизнис техника у непрофитном сектору.....	12
2.4	Социјално предузетништво као подухват са социјалном сврхом.....	12
2.5	Типови социјалног предузетништва.....	14
2.5.1	Интегрисано социјално предузетништво.....	14
2.5.2	Реинтерпретација.....	15
2.5.3	Комплементарно социјално предузетништво.....	15
2.6	Социјално предузетништво у Европи и Сједињеним Америчким Државама.....	15
2.6.1	Европа.....	16
2.6.2	Сједињене Америчке Државе.....	17
2.6.3	Разлике између социјалног предузетништва у Европи и Сједињеним Америчким Државама.....	18
3	Оснивање социјалног предузећа.....	20
3.1	Посвећеност у организацији.....	20
3.2	Прикупљање средстава.....	24
3.3	Стварање социјалног предузећа:.....	26
4	Социјална предузећа у Србији.....	35
4.1	Ситуација у трећем сектору у Србији.....	35
4.2	Политичко окружење и правни оквир.....	36
4.2.1	Правни оквир пре 2009. године.....	36
4.2.2	Новији догађаји – нови Закон о у дружењима.....	37
4.3	Изазови социјалних предузећа у Србији.....	38
4.3.1	Финансијска ограничења и зависност од донатора.....	39
4.3.2	Однос цивилног друштва и владе.....	39
4.3.3	Дефицит вештина.....	40

4.3.4	Непризнат концепт социјалног предузећа	40
4.4	Подстицаји за отварање нових радних места	40
5	Примери успешних социјалних предузећа из Европе	43
5.1	„Turning Point`` - Велика Британија	43
5.2	Фонд и академија дигиталних пионира – Холандија	44
5.3	ЕЛТЕРН АГ – Немачка	45
5.4	Копенхашка градска задруга за мед – Данска	47
6	Примери успешних социјалних предузећа на територији Србије	49
6.1	Вивере – социјална задруга из Крагујевца	49
6.2	Темерински теледом	49
6.3	НВО Ластавица – економска подршка рањивим женама	50
6.4	Агромрежа – мрежа за развој села	51
6.5	„Добра торба“ – Београд	52
6.6	„Живимо заједно“ – Београд	53
7	Мере за унапређење социјалног предузетништва у Србији	55
7.1	Препоруке за успостављање институционалног механизма за развој социјалног предузетништва	57
7.2	Препоруке за измене и допуне у законском оквиру	58
7.3	Препоруке за постизање економске одрживости	60
8	Закључак	62
9	Литература	64

Табела слика

Слика 1 - Типови социјалног предузетништва по Фаулеру	14
Слика 2 - Асхока лого	18
Слика 3 - Стварање социјалног предузећа.....	27
Слика 4 - Основни планови предузећа	29
Слика 5 - Маркетиншки план	30
Слика 6 - Социјално предузетништво у Србији - илустрација	35
Слика 7 - Turning Point лого	44
Слика 8 - Лого Дигитални пионири	45
Слика 9 - Eltern-AG лого.....	46
Слика 10 - Илустрација са сајта Копенхашке задруге за мед	48
Слика 11 - Лого НВО Ластавица	51
Слика 12 - Добра торба – илустрација	53
Слика 13 - Илустрација производа „Живимо заједно"	55
Слика 14 - Области на које су усмерене препоруке.....	56
Слика 15 - Успостављање институционалног механизма за развој социјалног предузетништва	58

1 Увод

Данас се у развијеном свету предузетништво препознаје као главни покретач иновација, конкурентности, економског раста и решавања низа социјалних проблема, и то од глобалног, преко националног до локалног нивоа.

У САД, земљи у којој је предузетништво постало саставни део општег културног обрасца, говори се о текућој предузетничкој револуцији, у којој брзо растуће предузетничке фирме, зачете практично ни из чега, у кратком року постају перјанице националне и глобалне економије. Истовремено, схватајући погубност кашњења, званичне институције ЕУ упозоравају да је Европи потребна напреднија предузетничка култура. Та потреба и одговарајуће системске мере преточени су у низ званичних докумената. Тако, Лисабонски савет 2000. године дефинише предузетништво као једно од базних знања и вештина које треба обезбедити кроз све видове и фазе *life-long learning* процеса. У познатом документу Европске комисије под називом „Green Paper – Entrepreneurship in Europe“ једна од кључних препорука односи се на то да на универзитетима едукација за предузетништво не треба да се односи само на MBA (The Master of Business Administration) студенте, већ и на студенте других области. Посебно се наглашава да се мисли на техничке универзитете. То треба да резултира јако пожељним обједињавањем технолошких и предузетничких потенцијала.

Талас предузетништва неминовно допире и до нас. У њему се види реална шанса за амортизовање и решавање болних проблема економске транзиције кроз интензивирање економских активности, сузбијање монопола великих фирми, креирање нових радних места и samozapošljavanje.

Један од многих видова предузетништва јесте социјално предузетништво. Социјално предузетништво је настало као резултат примене базних предузетничких принципа, развијених и познатих у сфери економије, на решавање социјалних проблема. [1]

У овом раду, детаљно ћемо се упознати са социјалним предузетнишвом и са свим његовим погодностима. Детаљно је описано социјално предузетништво са поређењем његове појаве у Европи и САД.

У другом делу представљен је утицај и присуство социјалног предузетништва у Србији, као и законске регулативе и погодности које пружа држава и разни невладини фондови. Такође су описани и проблеми и изазови са којима се сусрећу социјална предузећа у Србији.

У трећем и четвром делу, представљена су успешна социјална предузећа која послују на територији Србије, као и начин на који функционишу и њихова делатност.

Такође су представљена и успешна предузећа из Европе која послују у истим областима као и представљена предузећа из Србије.

На крају рада, описане су мере за побољшање социјалног предузетништва у Србији како би се постигла боља клима за пословање социјалних предузећа. Мере укључују бољу подршку државе и институција, измене закона и прописа, као и генерално утицање на свест грађана да се укључе у пројекте социјалног предузетништва.

2 Социјално предузетништво

Социјално предузетништво у великој мери подстиче препознавање и решавање социјалних проблема. У условима динамичних модерних друштава, социјално предузетништво се појављује као значајан покретач социјалне иновације и преобликовања различитих друштвених поља (здравства, животне средине, образовања, социјалне заштите, развоја предузетништва). Социјално предузетништво тиме преузима и користи прилике које други пропуштају да унапреди системе, осмисли и представи нове приступе и напредна стабилна решења за стварање социјалних вредности. Једна од основних особина социјалних вредности креираних овим путем јесте социјална и професионална интеграција радника у неповољном положају као и осталих рањивих група.

У литератури и пракси термин „социјално предузетништво“ није сасвим нов. Појављује се крајем осамдесетих у Италији, али и у другим европским земљама. Његова сврха је била да означи широку разноврсност производно-услужних пословних организација чије оснивање, у годинама пораста кризе теорије и праксе „државе благостања“, није било засновано искључиво на профиту, већ првенствено на социјалној мотивацији.

Истовремено, социјално предузетништво је део ширег контекста „социјалне економије (СЕ)“. Социјална економија је део економске стварности у којој се узајамно преплићу питања социјалне инклузије, благостања, социјалног старања и социјалног капитала са акцентом на једну развојну перспективу. Ово подразумева имплементацију принципа социјалне одговорности, комбинујући економску одрживост и социјалну инклузију рањивих група грађана.

Појава идеје и праксе социјалних предузећа повезана је са развојем капитализма у 18. и 19. веку, када су осниване групе за самопомоћ и друга удружења вођена принципима филантропије и милосрђа. Радничка класа почела је спонтано да изражава потребу за превазилажењем тешких животних услова, као и за проналажењем алтернативе за тржишну економију која би била заснована на принципима солидарности. Са драстичним осиромашењем, групе из радничке класе покретале су различите иницијативе за ублажавање последица сиромаштва. Такве иницијативе најбоље препознајемо у Француској и Италији, где је процес индустријализације био спорији и где су се укорениле радничке производне задруге. Оне су углавном подразумевале оснивање болница за сиромашне или подржавање других активности које нису биле укључене у тадашњу социјалну политику. Развој ситуације у овом смеру довео је, пре свега у Великој Британији крајем 18. и почетком 19. века, до установљавања првих функционалних задруга, форме која ће касније постати најраширенији облик социјалних предузећа.

Међутим, када говоримо о модерном раздобљу, прва социјална предузећа основана су и уведена у Италији, 1991. године, законом 381/1991., у правној форми задруге и названа су „социјалне задруге“. У складу са задружном филозофијом и са принципима социјалних предузећа, нове социјалне задруге покривале су активности старања (управљање социјално-здравственим старањем, образовне услуге, кућно старање и смештај угрожених категорија, чување и брига о деци, културне активности и иницијативе за заштиту животне средине), односно, активности обучавања (увођење људи који су у неповољном положају у друштву и који не могу да се укључе у „нормалне“ производне кругове, у пословне и активности запошљавања). Од тада па све до 2003. године, у Италији је основано 6.500 – 7.000 социјалних задруга, које запошљавају око 200.000 радника и од којих користи има 1,5 милион људи. [2] Врло брзо након ових „иновација“ многе друге земље почеле су да прате италијански пример. У Португалији су, на пример, основане „задруге социјалне солидарности“. У Француској су уведена „задружна друштва колективних интереса“, а 2005. године у Енглеској је ступила на снагу нова легална форма – „Community Interest Company“, која обезбеђује услуге углавном на локалном нивоу, у областима као што су превоз у локалној заједници, социјално становање, обезбеђивање услуга бриге о деци итд.

Узимајући у обзир овај контекстуални развој, током времена, социјална предузећа почела су се дихотомо одређивати као непрофитни „пословни подухвати“, дизајнирани да остваре како социјалне и јавне, тако и комерцијалне циљеве; иако пословање са социјалном сврхом тешко може да се представи као нови феномен, раст и правно дефинисање социјалних предузећа била је новина у развијеним, али и у земљама у развоју у последњих 20 година 20. века. Овако опште дефинисана, социјална предузећа се прилично лако могу повезати са локалним контекстом, са јасним циљем да користе тим заједницама. На овај начин, социјална предузећа имају вишеструки ефекат:

- a) обезбеђују радну интеграцију „тешко запошљивих“ категорија;
- b) обезбеђују социјалну инклузију рањивих група;
- c) утичу на смањење издатака из националног буџета за систем социјалне заштите.

2.1 Дефиниција социјалног предузећа

Не постоји опште прихваћено схватање социјалног предузећа, али једна од најбољих дефиниција је она коју даје ЕМЕС (European Research Network): „Социјална предузећа су приватне организације које не послују ради остваривања профита („not for-profit“) а пружају робу или услуге које су директно повезане са њиховим експлицитним циљем да раде за добробит заједнице. Она се ослањају на колективну динамику коју ствара неколиковрста стејкхолдера који су у њиховим управљачким телима и који високо

вреднују аутономију ових предузећа и сnose економске ризике повезане с њиховом делатношћу“. Кључна фраза овде је „не послују ради профита“ („not-for-profit“), што међутим није исто што и „недобитна“ организација („non-profit“). Социјална предузећа имају за циљ стварање профита – она на тај начин обезбеђују своју финансијску одрживост – али не постоје првенствено ради финансијске добити, већ ради неке социјалне мисије.

Следећих шест критеријума, наведених према документу ЕМЕС „Социјална предузећа: Нови модел смањења сиромаштва и стварања запослености“ (2008), пружају слику о социјалном предузећу идеалног типа. Иако већина социјалних предузећа не поседује све ове карактеристике, коришћење ових критеријума може бити од помоћи у препознавању нових социјалних предузећа и класификацији старијих организација које су се реформисале. [2]

1. Социјална добробит као експлицитан циљ
2. Искључивање организација које имају за циљ максимализовање профита
3. Утицај појединаца у организацији није пропорционалан броју деоница које поседује
4. Привредна делатност произвођења робе и/или пружања услуга
5. Постојање аутономности
6. Тенденција ка плаћеном раду

2.2 Социјално предузетништво као непрофитни подухвати

Данас, углавном, постоји сагласност око тога да се социјално предузетништво не може некритички изједначавати са непрофитним подухватима. С тим у вези поставља се питање критеријума које непрофитни подухвати треба да задовоље да би се квалификовати као предузетнички у социјалној сфери.

Тврди се да се социјално предузетништво разликује од традиционалних непрофитних организација по свом „предузетничком изглед“, релативној аутономији од државе и свом фокусу на обезбеђивање иновативних услуга које иду у сусрет потребама на које јавни и приватни сектор не обраћају довољно пажње.

„The British Department of Trade and Industry – DTI“ указује на аутономију у односу на државу као битну карактеристику која описује социјално предузетништво. Износи се да док су неке организоване социјалне иницијативе независне од самог почетка, већина се у ствари налази у транзицији од непрофитних организација јако зависних од државе, према социјалном предузетништву, остварујући своју независност кроз појачавање сопствених профитних активности. DTI верује да зреле социјалне организације имају за циљ да 100%

свог дохотка обезбеде из економских активности, а не да се ослањају на грантове и донације.

2.3 Социјално предузетништво као примена бизнис техника у непрофитном сектору

Неки аутори користе термин социјалног предузетништва за примену предузетничких принципа и вештина на непрофитни сектор са циљем унапређења ефикасности и одрживости институција за социјалну бригу. Примери таквог концепта социјалног предузетништва укључују: непрофитне организације које воде и своје профитне бизниси због подмиривања дела трошкова, или инвестирање у решавање социјалних проблема, као и непрофитне организације које су усвојиле менаџмент технике својствене бизнису са циљем бољег коришћења постојећих ресурса.

Другим речима, социјално предузетништво виде једноставно као примену бизнис техника у непрофитном сектору, без обзира да ли те технике у свету бизниса имају карактер предузетништва.

Међутим, доминантно схватање теоретичара је да се економско предузетништво значајно разликује од бизнис активности у општем случају. Дакле, сваки бизнис не представља истовремено и предузетнички подухват. У складу с тим и социјално предузетништво мора репрезентовати нешто више, него што је то позајмљивање менаџмента из сфере бизниса и његова примена у непрофитним организацијама. Оне би требало да позајме најмање неки од концептуалних садржаја предузетништва у економском домену, као што су препознавање прилике, имплементација идеја и стварање вредности. Примена бизнис техника у непрофитном контексту сама по себи то свакако не искључује, али га и не гарантује.

2.4 Социјално предузетништво као подухват са социјалном сврхом

Други аутори сматрају да се социјално предузетништво односи на сваки подухват којим се генерише профит, који се затим користи за испуњавање социјалне сврхе. Дакле, ради се о виђењу социјалног предузетништва као бизниса вођеног са примарним социјалним циљевима који остварени вишак реинвестира са том сврхом у бизнис или у заједницу, насупрот бизнису вођеном са циљем максимирања профита за акционаре и власнике. За социјалне предузетнике социјална мисија има примарно значење.

У овој концепцији социјалног предузетништва, социјални подухват је најпре предузетнички бизнис који се од економског разликује по томе што се профит користи за добробит других. При томе, за овакву концепцију нема значаја ко оснива и води бизнис. То може бити и непрофитна организација. Једино је битно да он има предузетнички

карактер и да је усмерен на остваривање јавног добра. Овај приступ је кохерентнији од претходног. Он социјално предузетништво диференција у односу на економско на бази основне сврхе, док власништво не игра никакву улогу. Такође, треба приметити да, иако није битан за разумевање социјалног предузетништва, максимирање профита није тако значајно као у случају чистог економског предузетништва. У пракси неки социјални предузетници теже да остваре што већи профит како би остварили и обезбедили што више ресурса које могу искористити за испуњење њихове филантропске сврхе, док други прихватају нижи профит дајући предност вођењу бизниса са максималном социјалном одговорношћу. Другим речима, неки социјални предузетници су више фокусирани на коришћење бизниса ради стварања вредности са којом могу остваривати социјалну корист, док други желе остваривање социјалне користи кроз само вођење бизниса.

Доминантан приступ разјашњењу природе социјалног предузетништва базира се на генералном ставу да се оно огледа у развоју и имплементацији иницијатива које имају позитиван социјални резултат. У складу са њим, социјално предузетништво се често види као хибридни модел који укључује истовремено и непрофитне и профитне активности. Оваква концепција дозвољава да социјално предузетништво у пракси има мноштво иновативних форми.

Социјално предузетништво дели све карактеристике предузетништва уопште али се манифестује у остваривању социјалних, а не економских циљева. Међутим, у пракси се појам социјалног предузетништва користи веома широко и без прецизности. Тако, на пример, многи аутори овај термин користе за покривање различитих активности, као што су:

- Добротворно деловање кроз обуку људи вештинама потребним за обављање одређених послова, а не кроз новчане прилоге, робу или храну,
- Обезбеђивање финансијске подршке сиромашним људима да оснују свој бизнис,
- Свака врста иновације и преузимања ризика унутар непрофитних организација.

Остварену вредност у економском предузетништву је лако одредити. У ту сврху се користе бројни индикатори, као што су профит, величина компаније, вредност деоница, способност прибављања ресурса и слично. Насупрот томе, веома је тешко измерити вредност социјалне користи, као што су унапређење социјалних услова, јавна добра и штете и користи за социјално угрожене групације.

2.5 Типови социјалног предузетништва

У литератури су присутни покушаји да се изврши класификација разноврсних видова испољавања социјалног предузетништва. Тако је Фаулер понудио систематизацију са три основна типа социјалног предузетништва, а то су:

- Интегрисано социјално предузетништво
- Реинтерпретација
- Комплементарно социјално предузетништво



Слика 1 - Типови социјалног предузетништва по Фаулеру

2.5.1 Интегрисано социјално предузетништво

Први тип предузетништва у социјалној сфери је идентификован као интегрисано социјално предузетништво. Тиме се подразумевају економске активности које су дизајниране примарно ради остваривања позитивних социјалних резултата, где се економски и социјални ефекти међусобно појачавају. Као пример могу послужити банке намењене развоју заједнице.

2.5.2 Реинтерпретација

Другу форму социјалног предузетништва Фаулер је означио као реинтерпретацију, у којој се постојећи непрофитни капацитети користе на начин који обезбеђује само подмиривање трошкова организације или раст и диверзификацију извора финансирања организације.

2.5.3 Комплементарно социјално предузетништво

Трећа форма социјалног предузетништва по Фаулеру је такозвано комплементарно социјално предузетништво. Оно се односи на непрофитне организације које организују додатне профитне секторе чији се профит користи за подршку основне непрофитне, односно социјалне мисије. Овакве организације, које представљају комбинацију непрофитног и профитног деловања, називају се хибридне организације. Типичан пример оваквог предузетништва данас у свету су организације за прихват и смештај бескућника, које се баве и бизнисом у циљу обуке и запошљавања радника.

Ова подела углавном покрива основне видове социјалног предузетништва. Међутим, њоме се свакако не исцрпљује разноврсност видова стварања социјалних вредности који су оправдано, а понекада и неоправдано, сврставају у социјално предузетништво. Тако се, рецимо, „еко-предузетништво“ данас може сматрати аспектом социјалног предузетништва у коме се доприносом у сфери одрживости и решавања проблема заштите животне средине постижу огромне користи за заједницу. Поред еко-предузетништва, као вид социјалног предузетништва данас се издваја и предузетништво у јавној сфери, које се јавља унутар јавних организација и институција.

2.6 Социјално предузетништво у Европи и Сједињеним Америчким Државама

Развој организација вођених предузетничким духом, али концентрисаних на социјалне потребе, догодио се у многим земљама са различитим нивоом економског развоја, различитим социјалним политикама и законским оквирима. Постоје различити разлози за то, како они који се тичу пружалаца, тако и уживалаца социјалних услуга. На страни уживалаца социјалних услуга, током последњих неколико година се примећује експанзија раста и различитост потреба, на шта је утицала трансформација претходних система социјалне заштите. Са стране пружалаца, ограничења јавних финансија и бирократске препреке отежавају проширење, па чак и одржавање служби социјалне заштите.

Судећи према неколико експерата, укључујући Deforny i Nussens (2009), важност социјалних предузећа лежи у њиховом капацитету да се позабаве економским и

социјалним проблемима које ни јавне службе, преоптерећене озбиљним буџетним ограничењима, ни класична профитна предузећа не могу ефективно да реше. Њихова економска вредност је у чињеници да они пружају основна јавна добра, као што су социјалне, образовне, здравствене и услуге од општег економског интереса (вода, струја итд) локалним заједницама, укључујући и људе који за њих не могу сами да плате. Они такође доприносе економском развоју заосталих средина; стварају нове могућности за запошљавање као резултат пружања нових услуга; и подстичу интеграцију рањивих група, укључујући припаднике националних мањина, самохраних мајки и особа са инвалидитетом. Они успевају да испуне ове задатке користећи ресурсе који иначе не би били коришћени да се задовоље потребе социјалне заштите и развоја. Шта више, они пружају тип услуга које доприносе интеграцији различитих врста рањивих група становништва. Поред свега, доприносе и увећању друштвене кохезије, акумулацији социјалног капитала и равномернијем економском развоју на локалном и националном нивоу.

Концепт социјалних предузећа прави невероватне продоре, поготово у ЕУ и САД, изазивајући све већи интерес и у Источној Азији и Јужној Америци. Основне линије расправа које су настале у Европи и САД одвијале су се паралелним токовима.

2.6.1 Европа

У Европи се концепт СЕ први пут појавио 1990. године, након појаве покрета задругарства у Италији. Први правни облик организација сличних СП биле су „социјалне задруге“ које је установио италијански парламент 1991. године. У већини западноевропских земаља, организације трећег сектора – као што су непрофитне организације, задруге и заједничка удружења – увек су играле значајну улогу у пружању услуга социјалне заштите, иако њихова веза са државним телима варира у складу са типом система социјалне заштите у коме делују. Током 70тих и 80тих (две деценије које је обележила структурална криза европског социо-економског модела), појавила се нова предузетничка динамика удружења и задруга ради задовољења социјалних потреба које више нису могли да задовоље ни тржиште, ни држава. Већина ових организација прима средства из јавних финансија, и то у контексту који је типичан за промену у типу јавног финансирања, а не и у обиму тог финансирања. У већини западноевропских земаља, на догађаје из 70тих и 80тих снажно су утицале карактеристике социјалне политике, и степен инклузије у тим друштвима. Решења која су развијена да би се одговорило на те проблеме у свакој земљи варирали су у односу на специфичности које поседују различити европски модели система социјалне заштите. У јужним земљама, попут Шпаније, Португалије и Италије, пружање система социјалних услуга финансираних од стране државе традиционално је било неделотворно и превладавала је снажна традиција задругарства. У оваквом контексту, нове иницијативе задругарства почеле су да се појављују у Италији као

одговор на незадовољене потребе, поготово на пољу интеграције посла и личних услуга. Концепт „социјалних предузећа“ је зато прво морао да настане у Италији. [2]

Земље које су припадале групи земаља корпорацијске културе (Еспинг- Андерсен, 1999) (наиме Белгија, Француска, Немачка и Ирска), где посредничка тела играју важну улогу у менаџменту социјалног осигурања и пружању социјалних услуга, карактерише присуство непрофитних организација у служби социјалне заштите.

Насупрот томе, нордијске земље, које карактерише највећи ниво издвајања за систем социјалне заштите у Европи, снажна улога државе у пружању услуга социјалне заштите своди улогу удружења на поља културе и слободних активности, или заговарања, а не на пружање услуга социјалне заштите. Ипак, током касних 80тих, нови облици задруга почели су да се појављују. На пример - јавно пружање услуга старања о деци кроз обданишта у Шведској почело је да опада, док су задруге почеле брзо да се шире уносећи потпуно нове педагошке моделе и преобликујући област бриге о деци.

У Великој Британији ситуација представља мешавину претходне две. Са традиционално либералном економијом, искуство из два светска рата навело је јавне власти да развију социјалне програме, у којима добротворна друштва добијају јавне субвенције. Током 70тих и 80тих нова јавна администрација је наглашавала квази-тржишне механизме за повећање ефикасности у пружању услуга, тако да су се јавни сектор, профитни и непрофитни такмичили на тржишту. Током 90тих, нагласак је све више био на приватним пружаоцима услуга, било да су профитни или непрофитни.

2.6.2 Сједињене Америчке Државе

У САД, године 1993-1995. су значајне због појаве термина као што су „социјално предузетништво“, „социјални предузетници“ и „социјално предузеће“, који су означавали концепт који је раније означаван низом других имена. Можемо да разликујемо две главне линије мишљења током деведесетих година. Прва, најдоминантнија школа размишљања о социјалном предузетништву, односи се на коришћење комерцијалних делатности од стране непрофитних организација како би оне реализовале своје мисије. Овакво понашање датира из времена самог настанка САД, када су локална удружења или верске групе продавале домаће производе како би допуниле добровољне донације. Овакво деловање је посебно добило значај током 70тих и 80тих. Током овог периода, савезна влада покренула је програме назване „Велико друштво“, у којима је значајан удео иначе великих средстава инвестиран у образовање, здравство, развој заједница и програме за сиромашне, које су реализовале непрофитне организације. Међутим, велика економска криза крајем 70тих година је довела до укидања многих државних фондова. Непрофитне организације су тада почеле да шире своје економске активности да би попуниле рупе у буџетима помоћу продаје производа или услуга које нису биле директно повезане с њиховом мисијом.

Друга велика школа размишљања је она у складу са којом је Б. Драутон основао организацију Асхока 1980. године, на основу шире визије предузетништва као главног покретача. Мисија Асхоке је била „да пронађе и подржи истакнуте појединце који имају нове идеје за друштвену промену“. Њихов програм се усредредио на профил одређених појединаца, у складу са либералном културом слободе предузетништва и личног постигнућа.[2]



Слика 2 - Асхока лого

2.6.3 Разлике између социјалног предузетништва у Европи и Сједињеним Америчким Државама

Постоје три области у којима разлике између две поменуте школе постају очигледне. Ипак, академска расправа и пракса на терену изнедриле су различите обрасце спајања последњих година, поготово кроз рад пословних школа у Европи.

Како у Европи, тако и у САД, основна мисија социјалног предузетништва и социјалних предузећа је да допринесе заједници или да створи „социјалну вредност“, а не прераспodelу профита. У оба случаја, промене у јавном финансирању трећег сектора одиграле су значајну улогу у обликовању нових схватања и стратегија. Ипак, САД су прве означене као земља која је извршила велике резове у јавним средствима и током дужег периода, ниво јавне подршке у многим помоћним секторима је опао, док се повећао удео комерцијалне добити (Керлин, 2006) [2]. У Западној Европи, облици, пре него обим или удео јавног финансирања, су били оно што се драстично променило. Прва школа мишљења у САД о социјалним предузећима углавном је дефинисана преко стратегија зарађивања прихода. Европски приступ предузетничким иницијативама ослањао на комбинацију различитих типова маркетиншких и немаркетиншких средстава и довео је, у одређеној мери, до другачије еволуције.

Структура управљања социјалним предузећима привукла је много више пажње у Европи него у САД. Дебата о новом предузетничком понашању која се води у Европи, диктирана је, пре свега, социјалним потребама и потиче од цивилног друштва – удружења

и/или задруга које се залажу за већу демократичност у економији. У САД, главни покретач је потрага за приходима. Као резултат тога, у европској концепцији, социјална предузећа карактерише високи степен аутономије. Она могу добијати јавну или приватну финансијску подршку, али њима не управљају јавне власти или комерцијална предузећа. У САД, краткорочни пројекат од социјалне вредности којим руководи профитна организација или државно тело може се сматрати социјалним предузећем. То може да објасни разлику између друге школе мишљења у САД, у којој је нагласак на појединачном профиле предузетника и западноевропског искуства у коме колективни облици предузетништва, са партиципативном динамиком, представљају главну црту.

У Европи је природа економских активности блиско повезана са социјалном мисијом, што није генерално случај и у САД. У оквиру европске традиције, процес производње укључује и ниско квалификоване људе, уколико је циљ створити радна места за ту циљну групу; уколико је мисија социјалног предузећа да развија услуге социјалне заштите, економска активност је заправо пружање таквих социјалних услуга итд. Насупрот овоме, друга школа мишљења у САД сматра да социјална предузећа имплементирају иновативне стратегије да би се позабавиле социјалним потребама кроз пружање роба или услуга, што је ближе европској традицији.

Ова типологија сигурно није свеобухватна, па ипак, разлике које смо навели указују на чињеницу да различита историјска искуства и социо-политички и економски услови утичу на еволуцију социјалних предузећа. То је схватање које може да буде од велике користи у стварању социјалних предузећа у Србији. Иако постоје општи елементи који су заједнички за концепт социјалног предузећа у различитим земљама, морамо да имамо на уму специфичност окружења у којима она делују. Следеће поглавље усредсређује се на Србију, с циљем да се повеже општи преглед концепта социјалног предузећа са специфичностима земље, да би се показало да оне могу да представљају посебне изазове за социјална предузећа.

3 Оснивање социјалног предузећа

Оснивање социјалног предузећа је менаџерски и културни изазов. Отпочињање овог путовања захтева залагање, способности и стручност. У овом поглављу описан је процес оснивања социјалних предузећа. Пре него што се упустимо у активности социјалног предузећа, важно је размотрити организациону спремност. Стварање културе предузетништва може бити претеће за волонтерску организацију која претходно није зарађивала новац као стални извор прихода. Организације које разматрају упуштање у комерцијалне привредне делатности треба да оцене своју спремност и буду сигурне да Управни одбор, менаџери и запослени јесу добро припремљени за културне и организационе последице такве одлуке. Организације које су припремљене, имају више шансе да успешно воде пословање. Овим проблемом ћемо се позабавити у делу посвећеном залагању за социјално предузетништво у оквиру организације. У брифингу о финансијском менаџменту на здравим основама, дубље ћемо се позабавити проблемима у вези са финансирањем социјалног предузећа. У овом раду даћемо само кратак осврт на начине прикупљања средстава, што је кључан елемент финансијске одрживости социјалног предузећа. Истаћи ћемо главне елементе разрађивања успешне стратегије прикупљања средстава. Сугерисаћемо прихватање једног уравнотеженог приступа прикупљању средстава и описаћемо процес прикупљања средстава корак по корак. Имати прави производ је суштина сваког пословања, било да је оно социјално или корпоративно. Једном када се одржив производ или услуга дефинишу, од кључне је важности да се темељно прође кроз фазу испитивања производа и пословног планирања. Само ригорозна анализа и тестирање могу да расветле нека ограничења и препреке. Описан је, корак по корак, процес вођења новог социјалног предузећа, с циљем да се олакша стварање одрживог пројекта уз пажљиву процену ризика и предузимање одговарајућих мера да се ризици умање.

3.1 Посвећеност у организацији

Да би се смањили ризици, важно је одржати посвећеност организације циљевима. У наставку ћемо предочити неке кораке који су потребни да би се створила подршка организације. Циљ је да се обезбеди неопходна промена културе организације, која је кључна за одрживе пословне активности.

Да би се обезбедила организациона спремност и способност за стварање успешних предузећа, потребна је брига о основним елементима организације. Ту, између осталог, спадају:

- **Лидерство (волонтери и запослени)**

- Политика – визија, мисија, вредности, култура. То се односи на укупност понашања, мишљења и веровања која се преносе људима у организацији. Она представљају срж организације и тичу се водећих принципа, циљева и аспирација. У случају социјалних предузећа, политика предузећа обухвата и културу пословања.
- Стратегија – стратешки и бизнис планови. Односи се на активности које организација планира да би постигла своје циљеве и антиципирала промене у окружењу.
- Структура - Односи се на то како организација постиже своје циљеве. На пример, организација може имати снажан, мултидисциплинаран менаџерски тим или сарадњу са сличним организацијама.
- Управљање кадровима. Организацији су потребне одговарајуће вештине и одговарајуће особље. Вештине су одређене способности које поседују запослени. Системи људских ресурса, који обухватају процену, обуку и немерљиве вредности (мотивацију, морал и ставове) од велике су важности.
- Ресурси: инвестиције које потпомажу делатност и раст предузећа
- Процеси и системи: процедуре, како формалне тако и неформалне, уз помоћ којих организација функционише и прикупља информације, укључујући менаџерске податке и информације о конкуренцији.
- Нагласак на резултатима и евалуацији. Процена укупног степена развоја помаже да се створе предузећа која делотворно испуњавају циљеве свог бизнис плана, задовољавају потребе клијената и остварују мисију организације.

Укључивање главних стејкхолдера (управног одбора/запослених/донатора/итд) у раним фазама промене, веома је важно када је реч о:

- Концепцији и социјалној добробити/трошковима
- Ефектима по вредности/мисију
- Ефектима по мере/ресурсе/политику запошљавања/постојеће и планиране програме
- Како ће функционисати процес тј. ко је одговоран, улога запослених итд.
- Како ће се оцењивати напредак
- Како ће се одвијати будућа комуникација

Стварање иновативне визије и оквиран план (стратегија), веома су важни за покретање предузетничког битниса, што обухвата:

- Корпоративну визију – сврха организације/зашто послује
- Иновативна визија - подразумева оно шта желите да организација буде у будућности, а чиме се дефинишу широко зацртана крајња одредишта (циљеви).
- Оквирни план/преглед/стратегија за портфолио предузећа. Он укључује задатке, стопу раста нових производа у организацији, оцену финансијских циљева, организациону структуру (нпр. где се одређено пословање уклапа; процес сагледавања/одлучивања). Он обухвата и захтеве у погледу људства/ресурса, кораке у имплементацији и проблеме самог процеса (нпр. укључивање других).

Комуникацију у предузећу је један од основних елемената успешног пословања. Потребно је направити план комуникације који:

- Нуди водич за планирање комуникација
- Описује агенду, вредности, потребе и жеље стејкхолдера.
- Прецизира оно шта ћете им рећи.
- Описује како ћете комуницирати са њима.
- Дефинише ко је одговоран.

Стварање иновативних вишедимензионалних функционално повезаних тимова је такође неопходно. Ове структуре су потребне да би се створила сагласност у читавој организацији и оценила унутрашња експертиза и интелектуална имовина, развили тимови за иновативне/нове производе итд. Њих треба бирати на основу стручности у области новог производа.

Потребно је повући следеће потезе:

- Веровати им, оснажити их, и остати им привржен.
- Обучити их, изградити њихове капацитете.
- Обезбедити уважавање/награде/поштовање (похвале, честите у знак захвалности, чланке).
- Обезбедити финансијске награде за успех тима или појединца.

Систематски приступ/процес развијања производа се састоји од осмишљавања и спровођења процеса фазног развијања производа на основу приступа у коме се користи портфолио. Он обухвата процену потреба, сврхе, критеријума:

- Потребе: Да би се мотивисали стејкхолдери, морате предочити потребе за ненаменским финансирањем тј. за шта ће бити потрошена средства. То може обухватати елементе као што су повећање услуга, побољшање квалитета услуга, уношење иновативности у услуге, повећање плата и тако даље.
- Сврха: Треба да разјасните сврху. На пример, направите равнотежу између финансијске исплативости и социјалне добробити за предузећа. На пример, предузећа која су повезана само на основу мисије? Стриктно комерцијална предузећа?
- Критеријуми: Установити опште критеријуме за оцењивање идеја предузећа. Нпр. реклама која одговара тржишној потреби/производу са јединственом продајном предношћу/шта је минимум очекиваног профита/ризика који се преузима; социјална добробит; усклађеност/компатибилност са организационим вредностима; заштита главног бренда организације.

Развијање производа се састоји од:

- Потребе за иновацијом
- Сврхе профитабилне делатности
- Организационе спремности и ризика
- Развијања производа
- Тражења прилика
- Стварања нових услуга и истраживања тржишта
- Истраживања, осмишљавања, тестирања
- Лансирања, евалуације и ревизије

Развијање и имплементација система евалуације следећи је корак, који се усредсређује на:

- Прођу сваког појединачног производа
- Повраћај који добија организација у целини
- Тим и његов добар рад

- Појединце и њихов допринос тиму.

3.2 Прикупљање средстава

Следи кратак преглед разлога због којих је важно делотворно прикупљати новац, распознати одговарајући приступ прикупљању новца и разумети кораке који су потребни за успешну акцију прикупљања средстава.

Прикупљање средстава није циљ само по себи, али оно помаже да се:

- Подмире потребе
- Постигне одрживост организације
- Смањи зависност од једног или два извора прихода
- Добију ненаменска средства и диверзификују приходи
- Потпомогне организациона независност
- Лобира у корист клијената
- Испробају/тестирају/развију нове услуге
- Побољша квалитет услуга
- Буде иновативан и успешан

Важно је остварити уравнотежен приступ прикупљању средстава. Извори за којима би требало трагати су из:

- ЕУ и законских извора финансирања
- Невладиног сектора
- Донација комерцијалних предузећа
- Прикупљања средстава од запослених
- Спонзорства
- Поклона у стварима или правима/размена стручњака
- Донација
- Управних одбора и фондација

- Прикупљања средстава од догађаја или заједнице
- Појединачних донатора (директан маркетинг, наследства, лицем у лице, главни донатори)
- Финансијских институција, зајмова, пласмана властитог капитала, обвезница итд.
- Комерцијалних/социјалних предузећа (продавнице, трговине, сличност делатности)

На тај начин ћете уклонити препреке као што су потенцијално смањивање финансирања од стране ЕУ или постепено смањивање међународних донаторских средстава. Тиме увећавате број могућности које су вам на располагању и своје ресурсе, пошто ћете смањити зависност од једног извора прихода и избећи да на ваш рад утиче оријентација донаторских средстава. Осим тога, проширићете потенцијал својих прихода и потенцијал за раст, побољшаћете флексибилност и придобијање локалне подршке (од приватног или јавног сектора) и искористити нова тржишта за трговину.

Да би се средства ефектно прикупила, потребно је испунити одређене кораке. Бити етичан је основна претпоставка и зато треба припремити етичку политику прикупљања средстава, установити хијерархијску структуру, разговарати са другима, гледати и учити од најбоље праксе.

Да бисте били убедљиви, морате имати велика залагања за своје циљеве. Пре свега, потребно је да добро познајете циљ коме стремите, будете страсни у свом настојању да га постигнете, познајете властиту организацију, познајете своју конкуренцију. Такође је потребно развити стратешки план прикупљања средстава који укључује:

- Истраживање тржишта и план маркетинга/продаје
- План рада
- Портфолио план: приоритети инвестирања / уравнотежен приступ / постављање приоритета
- Буџет инвестирања
- Припрема аргументације за подршку/пословање

Средстава треба тражити од тренутних донатора. Особа која ради на прикупљању средстава, и уопште у продаји, треба да буде самопоуздана и отворена чиме ће изградити бољи однос током времена. Приликом прикупљања средстава, неопходно је тражити конкретне суме јер:

- Донатори често не знају колико да дају – сугеришите им конкретну суму
- Тражите праву суму – а не премало
- Они могу бити у могућности да дају само део новца
- Знајте тачно колико кошта одређена ставка, услуга или пројекат: направите „шопинг листу“. Размишљајте у смислу коштања јединице.

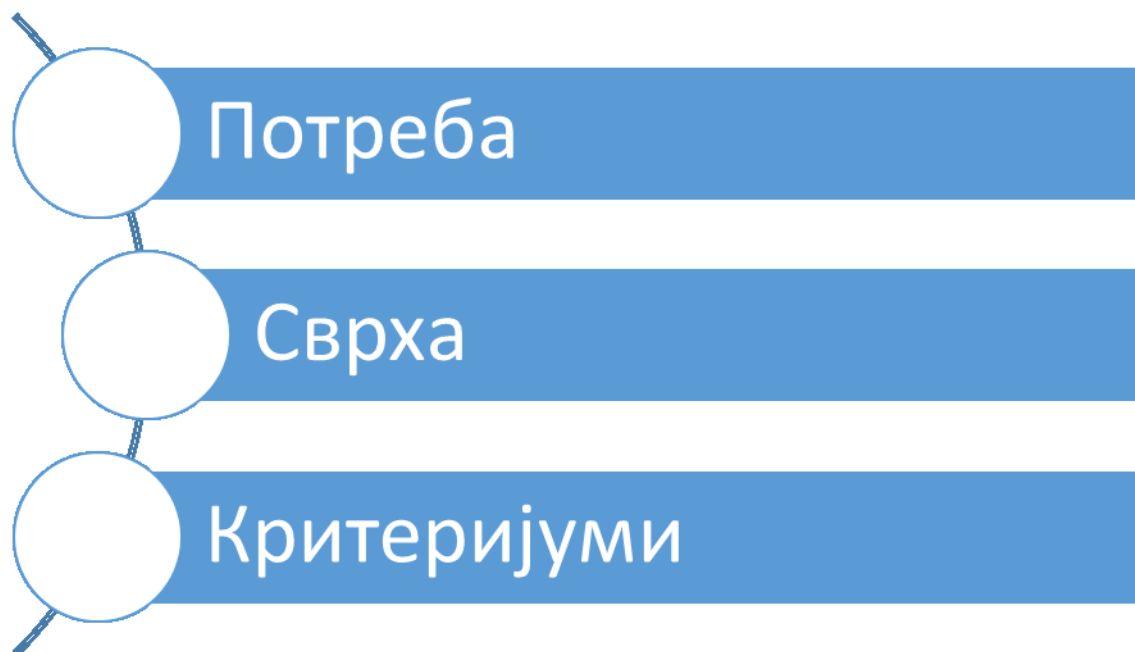
При прикупљању средстава, помаже ако се испричају приче о стварима чију реализацију су омогућила прикупљена средства. Потребно је испричати конкретне приче и представити реализоване пројекте, саопштити ставрне (позитивне) резултате који су остварени. Увек је препоручљиво заузети личан приступ и то следећим редоследом:

- Питајте неког лицем у лице пре него...
- Телефонирајте да бисте замолили за подршку пре него...
- Напишите лично писмо пре него...
- Одржите презентацију за пуно људи пре него...
- Поставите захтев на интернет пре него...
- Пошаљите апел великом броју људи

Развијајте односе је веома значајно за социјално предузеће. Потребно је подстицати дугорочно ангажовање и залагање. Треба охрабрити донаторе да посете предузеће и да се упознају са запосленима и волонтерима. Са донаторима је пожељно поделити ваша очекивања и наду за будућност. Увек треба бити захвалан донаторима, а постоји много начина којима се може исказати захвалност. Треба бити одговоран и послати инвеститорима извештај о резултатима који су постигнути њиховим средствима.

3.3 Стварање социјалног предузећа:

Приликом стварања предузећа неопходно је дефинисати потребу, сврху и основне критеријуме.



Слика 3 - Стварање социјалног предузећа

Дефинисање потреба подразумева основно питање - зашто? Постављање овог питања омогућава кључним стејкхолдерима, управном одбору, запосленима и волонтерима да виде разлог покретања предузећа; разлог је да се генеришу ненаменска средства како би се испунила мисија организације.

Дефинисање сврхе предузећа која је у складу са прављењем профита остварујући мисију организације и установљавајући равнотежу између социјалних циљева и циљева максимализације профита

Комерцијални критеријуми постаће јасни оцењивањем идеја предузећа у фази концепције. Критеријуми за оцену су, опште узев, следећи:

- Постоји тржиште и производ испуњава потребе тржишта. Производ има јединствену продајну предност која ће му обезбедити компативну предност
- Профитабилност (колико, до када), инвестиција/повраћај, социјални повраћај инвестиције на супрот финансијском повраћају инвестиције
- Ризици којима треба управљати
- Портфолио приступ
- Усклађеност са вредностима
- Штити заштитни знак добротворне организације

Бизнис план је нацрт предлога циљева и плана остваривања. То је унутрашња мапа пута и средство за спољашњу комуникацију. Укратко, бизнис план треба да садржи следеће:

- Резиме - убедити читаоца у ефикасност пословне идеје, изнети аргументе, продати идеју.
- Организациони профил - ко сачињава организацију и на који начин организациона структура помаже успеху предузећа?
- Опис пословања - описати производ јасно се изражавајући – читалац који нема претходна знања би требало да може да разуме производ и предности за купца.
- Анализа индустрије и тржишта - описати колико је велико тржиште за ваш производ, тенденције у том индустријском сектору, тржишну динамику и активности конкуренције и сарадника.
- Маркетиншки план - јасно описати циљано тржиште, предности производа, маркетиншку поруку, ценовну стратегију, стратегију дистрибуције и продајну и промотивну стратегију. Направите јасну стратегију брендирања.
- Менаџмент план - како ће се руковођење овим пословањем уклопити у остале активности организације? Ко је одговоран за одлуке? Зашто ће оне бити успешне?

Приликом стварања социјалног предузећа, неопходно је позабавити се питањима управљања. У те сврхе, неопходно је донети план рада, финансијски план, план управљања ризиком и пратеће документе.

- План рада: Како ће се развијати, производити, испоручивати и сервисирати производ или услуга? Која инфраструктура је потребна?
- Финансијски план: Обухватите најмање трогодишњу пројекцију у погледу прихода, трошкова, инвестиција и протока новца. Укључите и инвестициони план и план повраћаја инвестиције. Потребна је и излазна стратегија.
- Управљање ризиком и план за непредвиђене могућности: препознајте главне ризике, понудите планове за смањење ризика и реагујте на негативне догађаје
- Пратећи документи: све што би могло да помогне да се детаљно разуме пословање приложите у анексима.



Слика 4 - Основни планови предузећа

У пословању сваког предузећа, па и социјалног, неопходан део процеса јесте истраживање тржишта и конкуренције. Маркетинг је основни елемент који помаже успех социјалног предузећа. Компоненте које сматрамо релевантним за социјална предузећа су овде резимирана. Маркетинг омогућава да се:

- Види како остварујете планиране циљеве
- Распознате своје место/удео/нишу на тржишту
- Тестирасте нови производ/доприносите расту и развоју

И да оцените:

- Шта желите да ваши клијенти мисле о вама и о томе ко сте ви?
- Потребе и жеље ваших клијената
- Зашто ваши клијенти купују ваш производ?
- Зашто ће га купити од вас?
- Како доносе одлуку да купе?
- Препознавање конкуренцију и њихових муштерија, производа, цена, предности, мана и резултата

Да би преживела и просперирала, организација захтева:

- „компаративну предност“ или јединствену продајну предност
- Снажну визију
- Добре производе
- Производе који су сагласни с визијом



Слика 5 - Маркетиншки план

Сваки маркетиншки план треба да одговори на следећа питања:

- Где смо сада?
- Како смо дошли до овде?
- Куда идемо?
- Како ћемо тамо стићи?

Маркетиншки план је чињеничан, уверљив, нумерички документ, заснован на доказима. Треба да избегавате да пишете мекушасте, збуњујуће, неуверљиве документе. Кључни елементи маркетиншког плана су:

- Дефинишите производ
- Размислите о јединственој продајној предности
- За кога би то било привлачно (циљно тржиште)

- Шта још то тржиште купује? (Ко је ваша конкуренција?)
- Зашто би то тржиште изабрало ваш производ а не производе других (јединствена продајна предност/компаративна предност)
- Колико то кошта (направите финансијски план)?
- Како су га они позиционирали?
- Да ли бренд подржава такво позиционирање?
- Како научно препознајете ко би то купио? (сегментација)
- Математичка израчунавања (укупно тржиште)
- Израчунавање сегментације (примарно тржиште)
- Даље сегментирање тржишта (секундарно тржиште)
- Даље сегментирање примарног тржишта
- Начин да се допре до циљног тржишта
- Прављење кампање (стратегија доспевања до циљног тржишта)
- Како да их убедимо да купе?
- План лансирања
- Комплетан програм уласка на тржиште
- Стратешки процеси
- Тактички и извршни процеси
- Организациони процеси
- Упоредите планове и предвиђања у односу на резултате
- Анализирајте и спроведите промене
- Стално проверавајте и ревидирајте

Продавање производа муштерији није исто што и убеђивање фондације у исправност мисије. Нагласак при продаји клијенту је на потребама клијента, а не на друштвеној користи или организационој снази. Следећи савети могу бити од користи када се планира стратегија продаје.

- Потребно је осмислити план продаје. План продаје укључује оно што треба да се прода, у којим количинама, којим муштеријама, по коју цену и који ресурси су потребни.
- Утицајни партнери који могу да помогну: предуслов продаје је имати приступ муштеријама. Потребно је пронаћи неког ко се већ обраћа потенцијалним муштеријама и укључити их
- Сегментирање и циљање одређене муштерије: Морате да познајете карактеристике муштерија за које је вероватније да ће купити ваш производ и инвестирајте ресурсе да се повежете с њима, уместо да плаћате скуп масовни маркетинг
- Ослушкујте потребе ваших муштерија и жељене исходе пре него што представите решење. Пустите муштерију да вам каже шта јој је потребно. Ускладите то како представљате своју понуду са задовољавањем њихових потреба
- Представите производ позивајући се на потребе муштерије, а не ваше потребе: Муштерију не интересује зашто ви желите да послујете с њима или зашто би вам помагали.
- Продајте предности производа, а не његове особине: опишите те особине као оно што може да помогне да се реше проблеми.
- Јасно артикулишите створену вредност: Реците муштерији како је та вредност створена.
- Немојте бити дефанзивни када су у питању примедбе. Питајте муштерију који услови би разрешили њихове примедбе.
- Омогућите куповину: Осмислите систем дистрибуције који је згодан и брз.

Приликом продаје, неопходно је омогућити laku трансакцију. Поставите приоритете када су у питању садашње муштерије. Обично се 80% профита ствара од само 20% муштерија. Знајте ко су те муштерије и усредсредите се на то да њих учините срећним. Пратите своје резултате. Једном када се десила испорука или је у току, пратите даљи ток како бисте видели да ли је муштерија задовољна и како бисте научили како да евентуално допуните производ.

Важна одлука коју ћете донети у свом пословању јесте питање цене. Ниже цене имају тенденцију да повећавају продају, али могу уништити одрживост. Потребе у погледу цена се морају пажљиво одредити. Следећи савети могу помоћи да се одреде цене:

- Цене више од пуних трошкова: увек рачунати „пуну“ цену нуђења својих услуга, укључујући време запослених, изнајмљивање просторија и администрацију. Ако не може да се постави цена која је виша од трошкова, не покретати пословање или услугу.
- Размислити о цени при којој нема ни добитака ни губитака. Пре него што се постави цена, одредити које од неколико потенцијалних цена су оне при којима нити добијате, нити губите. Проверити да ли је цена довољно висока да решење којим, нити добијате, нити губите своју инвестицију, остаје разумно.
- Вреднујте цену – Не рачунајте трошак као цену: муштерије не интересују ваши трошкови. Муштерију интересује вредност. Одредите шта је најбоља алтернативе вашем производу и ставите цену производу која ће бити конкурентна.
- Почните високо: ставите високу цену, барем у почетку, зато што је лакше снижавати цене него их подизати. Ваше муштерије се неће жалити ако дајете „попуст“ да би повећали продају, али ће се жалити ако повећате цене како би повећали маргину зараде.
- Не започињите рат ценама који не можете да добијете: Може постојати само један победник рата цена, а то је конкурент са најнижим варијабилним утрошком. Ако то нисте ви, немојте стављати нижу цену од ваших конкурената.
- Немојте постепено повећавати цену: ако ћете подизати цене, подигните их доста. Већину муштерија веома узнемири принцип подизања цене, чак и ако је то само неколико пара.
- Не остављајте ситан новац на столу: ставите цену од 1 динара испод ценовне тачке, а не 10 динара испод. Муштерија не види разлику између 399 динара и 390 динара (чак ни 379 динара).
- Схватите дејство цене на профит: процените погађање на „попустима“. Колико се мора подићи продаја да би организација била на добитку? Када повећавате цену, колико се она може спустити на попусту? Осмислите политику попушта.

Ипак, као што смо претходно нагласили, друштвеноекономски, историјски и правни оквир у коме организација ради је од кључне важности. Социјални предузетник из Србије мора да буде веома свестан тог контекста када руководи својом организацијом. Осим тога, теорија и пракса су често две различите ствари. Стварање одрживог и делотворног социјалног предузећа које може да преживи на дужи рок и остварује жељене резултате представља сложен процес. То захтева страст, стручност и разумевање властите организације, али и конкурентске средине и муштерија.

Социјална предузећа нису организације за максимализацију профита и често продају робу или услуге по ценама које су испод тржишних. У исто време, финансијска одрживост је неопходан предуслов да би ова предузећа могла да послују. Управо зато је од кључне важности за социјална предузећа да развију солидне, диверзификоване и одрживе приливе прихода и да њима руководе на ефектан начин.

4 Социјална предузећа у Србији

Развој Србије је још од распада Југославије давао различите резултате, са упорно ниским нивоом социјалне сигурности, високе незапослености или премалог запошљавања и незадовољених потреба за пружање услуга социјалне заштите. Национални и регионални сукоби су доливали уље на ватру у самом друштву. У овом контексту, социјална предузећа могу да постану институције способне да олакшају испуњавање захтева за пружањем услуга од општег интереса, доприносећи тако приоритетима друштвено-економског развоја. У овом поглављу, пружамо преглед ситуације у цивилном друштву у Србији, политике и законски оквир за организације трећег сектора, као и главне изазове за социјална предузећа у земљи.



Слика 6 - Социјално предузетништво у Србији - илустрација

4.1 Ситуација у трећем сектору у Србији

Када се урушио социјалистички режим и када је почетком 80-тих година дошло до уздизања културних слобода, повећао се и број организација и покрета. Ипак, нису све НВО и покрети који су се појавили у овом периоду доводили до подизања грађанске свести. У деловима српског друштва, укључујући велики део сеоског становништва, као и међу градском популацијом међу којом је традиционална или ауторитарна свест остала доминантна, дошло је до подржавања национализма и популизма. Током 90-тих развој трећег сектора значајно је обележен особинама које су спречавале њихову трансформацију. Ипак, активности већине новооснованих НВО у 1990им доприносио је промени политичког система и модернизацији институција, преко активности оријентисаних ка развоју цивилног друштва, антиратним активностима и ка развоју демократских институција.

Данас, цивилним друштвом у Србији доминирају НВО, волонтерска удружења и добротворне организације. Према подацима Центра за развој непрофитног сектора (ЦРНПС), НВО у Србији запошљавале су 3170 људи 2009. године (од којих 690 ради у Црвеном крсту). [2] Иако велика већина НВО и даље зависи од страних донација за реализацију својих пројеката и активности, оне све чешће сарађују и са локалним и националним властима. Рат и хуманитарне катастрофе средином 90-тих година довеле су велики број међународних хуманитарних организација и донатора у Србију, што је имало тенденцију да регион учини зависним од протока хуманитарне помоћи, утичући и на економски развој на овом подручју. Сектор задруга пролази кроз спору трансформацију. Укупно, постоји преко 3000 регистрованих задруга, од којих јенајвећи број оних пољопривредних. [2]

Међутим, прецизни подаци нису доступни. Током последњих неколико година, многе задруге које су основане током социјалистичког периода затворене су. Међутим, савремене пољопривредне задруге се оснивају, углавном захваљујући међународним донаторским програмима. Развој социјалних задруга је нови феномен и тренутно постоји свега неколико таквих задруга у Србији.

4.2 Политичко окружење и правни оквир

После пада режима Слободана Милошевића, српска влада је постала одговорнија у односу на цивилно друштво. Од средине 90-тих, многе НВО су ушле у неформалне коалиције, а од 2000. године и у формална савезништва са опозиционим демократским политичким партијама. После настале промене, многи активисти НВО су нашли своја места у новооснованим институцијама, што је водило преношењу идеја и искустава из цивилног друштва у институције.

Поред тога, државне институције су почеле да препознају невладине организације као партнере у реализацији програма социјалне помоћи и заштите. Иако је оваква пракса и даље везана за мали број појединачних програма и реализује се уз помоћ инструкција партнера из иностранства, она означава почетак значајног тренда установљавања сталне сарадње између државе и НВО.

4.2.1 Правни оквир пре 2009. године

Пре 2010. године у Србији није постојао ниједан закон о социјалним предузећима. Оснивање и делатност волонтерских организација регулисани су кроз два закона: Закон о друштвеним организацијама и удружењима грађана Републике Србије, донетим 1982. и Закон о удруживању грађана у удружења, друштвене организације и политичке организације које се оснивају за територију СФРЈ, донетим 1990. године. Први је предвидео да удружења грађана или друштвене организације могу да оснивају искључиво

физичка, а не и правна лица. Друштвене организације или удружења грађана могу да се оснују од стране најмање 10 грађана; организације или удружења би се гасили уколико би чланство пало испод тог лимита. Процес регистрације регулисање у складу са Законом о удруживању грађана у удружења, друштвене организације и политичке организације које се оснивају за територију СФРЈ из 1990. За разлику од закона из 1982. године, који је дозвољавао оснивање посебних предузећа самих волонтерских организација, савезни закон из 1990. није пружао могућност да се волонтерска организација упушта у економске делатности.

Он је предвиђао да овакве организације буду финансиране путем чланарина, донација и на друге начине.

4.2.2 Новији догађаји – нови Закон о удружењима

22. октобра 2009, ступио је на снагу нови Закон о удружењима. Према овом закону „удружење“ је дефинисано као „добровољна и невладина недобитна организација заснована на слободи удруживања више физичких или правних лица, основана ради остваривања и унапређења одређеног заједничког или општег циља и интереса, који нису забрањени Уставом и законом“ (члан 2, Закон о удружењима). Правни оквир у Србији дозвољава рад, како НВО које су базирани на чланству, тако и оних које нису. Закон у Србији разликује три категорије организација које су засноване на имовини а нису засноване на чланству. Све оне морају остваривати циљеве у јавном интересу. Нови закон предвиђа да су само три физичка или правна лица потребна за оснивање удружења, од којих најмање један мора имати пребивалиште односно седиште у Републици Србији. Не постоје друга ограничења када су у питању страна физичка или правна лица као оснивачи. Како профитна, тако и правна тела која не послују ради профита, могу оснивати удружења (чланови 2 и 10, Закон о удружењима). Закон дозвољава и рад неформалних удружења и поставља правила за оснивање подружница страних удружења које би радиле у Србији; тренутно, те подружнице раде у правном вакууму. Законом је предвиђено да Агенција за регистрацију привредних субјеката буде тело за регистрацију удружења. Удружења могу да се оснивају ради обостране користи или у сврху јавног интереса (Члан 3, закон о удружењима). Закон дефинише активности за које се сматра да су у јавном и нтересу, за које удружење може да конкурише за финансијску подршку државних, покрајинских и локалних власти. Те активности су: социјална заштита; борачко-инвалидска заштита; заштита лица са инвалидитетом; друштвена брига о деци; заштита интерно расељених лица са Косова и Метохије и друго. Ово је само илустративна, а не коначна листа (Члан 38, Закон о удружењима). Према организацији USIG (United States International Grantmarking), концепт „јавног интереса“ није добро развијен у правној регулацији НВО. На пример, закон каже да фондације морају да делују у јавном интересу, али је нејасно којим критеријума службеници при регистрацији треба да се руководе да би то одредили.

Удружења могу директно да врше привредне делатности уколико су испуњени следећи услови:

- 1) уколико су делатности повезане са статутарним циљевима организације,
- 2) уколико су предвиђене статутом организације,
- 3) уколико је делатност мањег обима

или се врши у обиму који се сматра неопходним да би се остварили циљеви удружења (Члан 37, Закон о удружењима). [2]

Према организацији USIG, ниједан од применљивих закона не регулише до које мере НВО евентуално могу да се ангажују у политичким активностима. По мишљењу УСАИД, и аналитичари и активисти цивилног друштва сматрају доношење новог закона о удружењима великим успехом и новим поглављем у развоју НВО сектора. Нови закон је, такође, обезбедио вољу, како владе, тако и НВО за повећаном сарадњом. Сада је изазов обезбедити ефикасну примену закона у предвиђеном временском оквиру. Према истом извору, остале компоненте правног окружења остају сличне као и претходних година. Не постоји значајна мрежа за правну подршку НВО у читавој земљи. Локални и регионални НВО према извештајима имају више проблема од НВО на националном нивоу када је реч о обављању правних процедура. Тренутни порески закони још увек ограничавају развој филантропије и развој сектора НВО. Упркос напорима неколицине организација, порески подстицаји да се подстакну донације предузећа нису довољни. По мишљењу УСАИД, тренутни правни оквир формално омогућава НВО да зараде од пружања роба и услуга, али процедуралне и бирократске препреке их у томе спречавају.

4.3 Изазови социјалних предузећа у Србији

Главни изазови са којима се суочавају социјална предузећа у Србији наведени су у бројним извештајима. У овом раду смо се послужили са два таква извештаја „Социјално предузеће: нови модел смањења сиромаштва и стварања нових радних места“ удружења ЕМЕС (2008) и „Повезивање Европљана: схватање и оснаживање цивилног друштва на Западном Балкану“ (2009). Аутори ових извештаја су Бен Ратенбери и Филипо Адари из мреже Еуклид. По ЕМЕС-у (2008.), цивилно друштво у Србији има ограничени, али стабилни потенцијал за развој активности социјалних предузећа. Бројне НВО поседују потребне људске ресурсе, знање и искуство, као и финансијске капацитете да раде као социјална предузећа. Међутим, постоје знатне препреке за НВО које желе да унапреде делатност социјалног предузећа. У наставку ћемо побројати главне препреке, онако како су оне представљене у ова два извештаја.

4.3.1 Финансијска ограничења и зависност од донатора

Финансирање цивилног друштва је главна брига локалних организација у Србији. Иако је влада предвидела значајна средства за овај сектор – 48 милиона евра 2008. године [2] – тај новац није у потпуности отишао у намењени сектор. Осим тога, корпоративна и приватна филантропија су релативно добро етаблиране. Постоји читав низ формалних иницијатива (као што је Форум бизнис лидера, Global Compact Србија) и већина великих компанија има сопствене програме донација. Неке чак имају и властите фондации. Појединачна филантропија такође има дугу традицију, иако је у већини случајева намењена хуманитарним циљевима. Српско цивилно друштво пати од онога што посматрачи називају „зависношћу од донатора“. Током ратова 90-тих година, многе међународне организације су обезбеђивале средства за трећи сектор.

После пада Милошевићевог режима, велики део средстава за развој цивилног друштва, као и средства намењена подршци хуманитарних програма, повучена су. Међутим, не постоје систематични подаци о обиму и структури донација. Самоодрживост многих НВО је још увек на стакленим ногама, а држава игра недовољно активну улогу за стварање повољних услова за НВО или пружање подршке. Зато сматрамо да би социјална предузећа у Србији требало да развију много снажнију и проактивнију политику прикупљања средстава. У одсуству финансијске одрживости, сектор има мало шанси да остави дубок траг у друштву. Следећи у низу брифинга биће посвећен овој теми.

4.3.2 Однос цивилног друштва и владе

Однос владе и цивилног сектора описиван је као релативно некоординисан, пошто није било институционалног оквира за дијалог између ове две стране, све до краја 2010, када је влада Републике Србије отворила Канцеларију за сарадњу са цивилним друштвом. Пре овога, постојале су неке ефективне везе, али оне су већином биле на личном нивоу, па им је недостајала транспарентност и дугорочна одрживост. Раних 90-тих година дошло је до правог процвата НВО које су се супротставиле рату и национализму, с циљем заштите људских права. Представници Владе су изгледа веома заинтересовани за партнерства са организацијама које пружају услуге социјалне заштите и у области европских интеграција. Изазов се зато састоји пре свега у развијању стабилније структуре за дијалог организација цивилног друштва и Владе.

Проблем који се јавља у овој области је искривљена слика трећег сектора коју имају неке политичке партије. За време Милошевићевог режима, НВО су одиграле главну улогу у грађанској борби. Ово је ојачало идеолошку перцепцију читавог НВО сектора као „издајника“ националних интереса. Таква слика замућује све већа достигнућа НВО у областима као што су образовање, социјална заштита и социјална интеграција. Требало би

неговати боље односе између трећег сектора и државних званичника, као и између сектора и обичних људи, како би се постојећа ситуација поправила.

4.3.3 Дефицит вештина

Србија је земља која се мења. Потребни су млађи предводници да воде трећи сектор да би он имао значајан утицај на српско друштво. И док су неки предводници цивилног сектора високо образовани, другима недостају вештине и/или менталитет који је потребан да би се начинила трајна промена. Ово захтева, не само инвестиције у обуку и изградњу капацитета, већ и неговање односа са организацијама цивилног друштва у ЕУ како би се побољшало ширење знања у овом сектору. Осим тога, постоји и потреба да се повећа професионализам, посебно у смислу прикупљања средстава, финансијског менаџмента и обавеза везаних за писање извештаја. Штавише, већина делатности НВО које личе на делатности предузећа, односила се на обуку и услуге социјалне заштите. Активности производње су спорадичне. Да би се подстакao развој социјалних предузећа у Србији, потребно је неговати културу пружања услуга међу НВО.

4.3.4 Непризнат концепт социјалног предузећа

Оне организације које би могле да буду сврстане под категорију социјалних предузећа, никада себе тако не називају. Постоји недостатак свести међу владиним званичницима и трећим сектором о принципима и потенцијалима социјалних предузећа. Ипак, професионални и академски кругови изражавају све веће интересовање за ову област. Коришћење концепта у професионалним и академским круговима се повећава. Укупно узев, социјална предузећа у Србији тренутно постоје као неинтегрисане иницијативе које се баве проблемима незапослености и социјалне дезинтеграције у малом обиму.

4.4 Подстицаји за отварање нових радних места

Одредбама Закона о запошљавању и осигурању за случај незапослености („Службени гласник РС“, бр. 36/2009 и 88/2010) између осталог су уређена питања мера активне политике запошљавања. У складу са тим у члану 46. прописано је да су мере за подстицање и подршку samozapoшљавању усмерене ка додели средстава и нефинансијске подршке незапосленом кроз едукативне програме, превасходно у првим годинама пословања. [3]

Нефинансијска подршка samozapoшљавању остварује се кроз следеће мере:

- информативне и саветодавне услуге у пословним центрима,

- обуке из предузетништва и
- менторинг и специјалистичке обуке.

Финансијска подршка самозапошљавању остварује се кроз следеће мере:

- субвенцију за самозапошљавање и
- исплату новчане накнаде у једнократном износу ради самозапошљавања.

Чланом 50. прописано је да право на субвенцију за самозапошљавање незапослени остварује за оснивање радње, задруге, пољопривредног газдинства или другог облика предузетништва или удруживањем више незапослених, као и оснивање привредног друштва уколико оснивач заснива у њему радни однос. Висина субвенције утврђује се Акционим планом и може бити различита у зависности од приоритета који се утврђују Акционим планом (развијеност региона, теже запослив незапослени и сл.). Субвенција за самозапошљавање одобрава се на основу јавног позива, поднетог захтева са бизнис план и друге документације коју доставља подносилац захтева. [3]

Поред наведеног, у члану 54. је предвиђена могућност исплате новчане накнаде у једнократном износу ради самозапошљавања, која се може исплатити кориснику новчане накнаде – на његов захтев. Свакако, прималац накнаде је дужан да у одређеном временском периоду обавља делатност, што се утврђује од случаја до случаја. [3]

У складу са наведеним општим законским нормама донет је и Закључак о утврђивању националног акционог плана запошљавања за 2011. годину („Службени гласник РС“, бр. 55/2010). [3]

Висина субвенције у 2011. години, одређена Акционим планом, одређује се према степену развијености јединица локалне самоуправе који је утврдио Републички завод за статистику и износи:

- за девастирана подручја (степен развијености испод 50% републичког просека) **160.000,00** динара по кориснику;
- за четврту групу (испод 60% републичког просека) – **160.000,00** динара по кориснику;
- за трећу групу (у распону од 60% до 80% републичког просека) – **130.000,00** динара по кориснику;
- за другу групу (у распону од 80% до 100% републичког просека) и остале јединице локалне самоуправе – **100.000,00** динара по кориснику.

Подршка самозапошљавању подразумева доделу субвенције за самозапошљавање и пружање стручне помоћи незапосленом лицу које се самозапошљава. Средства за самозапошљавање одобравају се у виду субвенције ради оснивања радње, задруге, или другог облика предузетништва незапосленог, или удруживањем више незапослених, као и за оснивање привредног друштва уколико оснивач у њему заснива радни однос.

Што се тиче подстицаја за запошљавање корисника новчане накнаде, могуће је да се корисницима новчане накнаде који заснују радни однос на неодређено време, једнократно исплати 30% укупног износа новчане накнаде (без доприноса за обавезно социјално осигурање) која би им била исплаћена за преостало време до истека права на новчану накнаду.

Такође, у оквиру мера активне политике запошљавања особа са инвалидитетом предвиђена је политика запошљавања особа са инвалидитетом под општим условима, односно по прилагођеним програмима, као и мере и активности професионалне рехабилитације спроводе се као део целокупне рехабилитације појединца, а у циљу повећања нивоа запошљивости, или запошљавања незапослене особе са инвалидитетом.

5 Примери успешних социјалних предузећа из Европе

Примери успешних социјалних предузећа постоје у великом броју, а у овом делу, пажња је посвећена предузећима која су успешна и постоје у сличном облику и на територији Србије. Након представљања, у следећем делу биће представљена успешна социјална предузећа која послују на територији Србије, чиме ће бити направљено поређење између светских и домаћих социјалних предузећа.

5.1 „Turning Point” - Велика Британија

Turning Point има за циљ да допре до срца неинтегрисаних заједница ради изградње социјалног капитала и развијања нових решења за проблеме здравствене и социјалне заштите. Организација користи истраживање Connected Care, што представља модел у коме сама заједница наручује услуге од организације, омогућивши хватање у коштац са кореним разлозима иначе слабих резултата пружања социјалних и здравствених услуга.

Turning Point запошљава и обучава локалне људе да раде као истраживачи заједнице. Они имају приступ маргинализованим групама којима је потребна помоћ – онима са сложеним потребама и онима који не користе социјалне услуге. Истраживачи заједнице живе у области коју истражују. Често су повезани или користе локалне услуге социјалне или здравствене заштите што им омогућава јединствен приступ људима који најчешће нису обухваћени системом социјалне заштите. Turning Point обучава, помаже, а неретко даје и нова усмерења и самопоуздање за покретање нечег новог. Организација такође ради са лидерима међу запосленима у социјалним службама који покушавају да преобликују те службе на бази потреба саме заједнице.

База података за Connected Care резултат је истраживања које је обавио Turning Point заједно са ИППР 2004. године. Извештај се звао „Задовољавање сложених потреба“ и указао је на чињеницу да људи са вишеструким потребама често не добијају адекватну услугу у постојећим системима здравствене и социјалне заштите. Такође, извештај је осветлио и недостатке у садашњим службама социјалне и здравствене заштите, истичући да оне не пружају ефикасне и обухватне услуге; не обраћају се особи у потпуности и не задовољавају сложене потребе. Извештај је апеловао на знатно повезанији приступ свим појединцима који живе у запуштеним суседствима. Позвао је да глас заједнице буде одлучујући при осмишљавању и пружању свих повезаних услуга, што води усаглашеној кризи (Connected Care).

Да би произвела праву промену приступа, организација Turning Point је убедила власти да је ангажовање заједнице кључно при осмишљавању услуга. Изградња потребног социјалног капитала, воља и поверење у запуштене и сиромашне заједнице, представља

дугорочан напор. Connected Care се бави овим проблемима тако што обезбеђује да осмишљавање услуга полази од заједнице и потреба грађана; да постоје механизми који омогућавању да се јавне службе позову на одговорност да своје обавезе испуне; и да пружаоци социјалних и здравствених услуга буду спремни да прихвате радикалну промену у свом приступу пружању услуга која ће подстаћи и подржавати социјална предузећа које води заједница.

Turning Point је спровео Connected Care у десет области широм земље. Организација је запослила 164 истраживача заједнице и допрла до заједница од 130.000 становника. Помогла је различитим јавним службама да се повежу у партнерству са заједницама. Визија је да се створи покрет вођа заједнице који би се окупили заједно како би се позабавили социјалним проблемима у својој области уз ангажман заједнице који је интегралан за осмишљавање услуга и њихово пружање.



Слика 7 - Turning Point лого

5.2 Фонд и академија дигиталних пионира – Холандија

Од почетка дигиталне револуције, социјалним проблемима се може приступити на радикално другачији начин, посебно коришћењем друштвених медија. На сваком нивоу, грађани сада могу да се суоче са социјалним проблемима одоздо, кроз међусобну сарадњу. *Online* комуникације оснажиле су организације цивилног друштва и ад хоц групе грађана да утичу на своје заједнице и да их обликују.

Фонд малог обима „Дигитални пионери“ покренут је како би помогао групама цивилног друштва које воде *online* пројекте. Покренуо га је независни *Think tank KnowledgeLand*, а финансира Министарство образовања, културе и науке.

У протеклих осам година Фонд дигиталних пионира подржао је више од 175 пројеката (многе од њих воде појединци или организације које никада пре тога нису поднели захтев за финансирање). Пројекти су подржани средствима од 5000 до 32.000 евра, а тицали су се низа питања (од ширења мрежа за мерење загађења буком до *online* књижара за децу са тешким тешкоћама у учењу до *online* заједница за мигранте). Фонд је

такође подржао низ веома различитих приступа (неки су правили софтвер који су стављали на располагање другима, неки су производили садржаје који наглашавају одређене социјалне проблеме, док су други нудили платформе за друштвено укључивање и инклузију). Више од 80% ових пројеката било је успешно и заједно су имали више од два милиона посета месечно.

Фонд дигиталних пионира подржао је читав низ група из одређених заједница тиме што им је помогао да превазиђу препреке са којима су се суочавали у почетку свог рада. Помогло им је и да своје добре идеје трансформишу у одрживе пројекте јер је одрживост највећи изазов. Да би се помогло да се иницијативе претворе у одрживе пројекте организација је основала Академију дигиталних пионира, интензиван четворомесечни курс који помаже овим иницијативама да развију бизнис план и да прекину своју зависност од пројектног финансирања. Од 2007. године више од 50 пројеката успешно је дипломирало на академији дигиталних пионира. Већина још увек постоји у виду независних организација.

Децембра 2010. године, осамнаеста и последња рунда Фонда дигиталних пионира дошла је до свог краја. Иако интернет још увек нуди огроман потенцијал иницијативама цивилног друштва, организација се преоријентисала на врсте иницијатива које ће подржати и неговати. У последње две године њихов приступ је осмишљен за иницијативе које се баве електронском партиципацијом, отвореном владом и новим формама грађанског новинарства.



Слика 8 - Лого Дигитални пионери

5.3 ЕЛТЕРН АГ – Немачка

Међународни програм процене ученичких постигнућа (ПИСА) из 2000. године у Немачкој показао је да сиромашнија деца имају веома мало шансе да стекну средњошколску диплому, а камоли диплому факултета. Уопштено говорећи, шансе за

успех у животу оних из сиромашнијих породица много су мање него код друге деце. Оваква ситуација је мотивисала учитеља и групу ђака, који су себе назвали ЕЛТЕРН-АГ, да измене то стање тако што ће радити директно са родитељима.

Прво што су схватили је да се сиромашни родитељи често боје неких државних институција. Можда је особље деловало добронамерно, али је изгледало другачије, говорило другим језиком и имало другачије вредности. Ненамерно, плашили су родитеље који су тражили помоћ уместо да их оснаже. Зато је група ЕЛТЕРН-АГ одлучила да оснаживање учини својим основним приступом. Нису веровали у то да подучавају одрасле, већ су желели да их оснаже нудећи им самопомоћ. Трагали су за разореним домовима, мигрантима који не говоре немачки, самохраним мајкама и очевима који никад нису научили да се носе проблематичном децом.

Године 2004. ЕЛТЕРН-АГ био је спреман да формира своју прву групу. 10 родитеља сакупило се у обданишту „Даису“ у Магдебургу. Њихова деца су се играла у суседној соби, док су родитељи имали времена да разговарају. Пружена им је помоћ да потраже речи за свој свакодневни живот. Људи у ЕЛТЕРН-АГ су научили да буду ментори, а не учитељи, туристички водичи, а не инструктори. Проблеми су постали лакши јер су људи могли да их поделе са деветоро других родитеља који су имали разумевања. Група се састала 20 пута и сви родитељи су остали у групи. Сада су имали познанике и пријатеље – другим речима, друштвену мрежу. Одлучили су да наставе са састанцима које су сами водили и то су радили годинама.



Слика 9 - Eltern-AG лого

Године 2004., ова искуства су ушла у молбу за финансирање поднету Министарству за социјална питања. Успели су убедивши бирократе да осете исто што и они, помажући

запостављене породице. До тада је кроз групу прошло око 800 родитеља, чиме су допрли до око 2000 деце. Стотину ментора из ЕЛТЕРН-АГ обучени су у оригиналној групи која се претворила у професионални тим. Групе ЕЛТЕРН-АГ су функционисале у пет немачких савезних покрајина. ЕЛТЕРН-АГ ће се ускоро проширити на Аустрију и Швајцарску. Концепт оснаживања је успешан: ЕЛТЕРН-АГ је замољен да се ухвати у коштац с новим циљним групама као што су дуготрајно незапослени старији људи који желе да промене професију.

5.4 Копенхашка градска задруга за мед – Данска

Најбољи човеков пријатељ међу инсектима – пчела – налази се у опадању широм Европе. Нове методе у пољопривреди, екзотичне болести пчела и климатске промене уништавају еко системе до те мере да пчеле више не могу да преживе без пчелара. Међутим, традиционални пчелари изумиру. Постају старији, држе мањи број пчела и суочавају се са све већом конкуренцијом увозног меда.

Господин Оливер Максвел основао је задругу на основу четири стуба. Више пчела треба држати у градовима. Треба однеговати нову генерацију пчелара. Треба развити лакши метод како би се већи број људи одлучио за пчеларство. Треба развити стратегију за повећање интереса купаца за традиционални, висококвалитетни дански мед. Мигранте би требало подстаћи да почну да се баве пчеларством. Оливер је почео да проводи зимске вечери састајући се с пчеларима и биолозима и учећи о пчелама. Окупио је групу људи који су се бавили развојем у удружењима станара и пројектима запошљавања, састајао се с пословним људима и локалном влашћу. Једна група је познавала пчеле. Друга је имала знање о социјалним проблемима и локалном тржишту рада. Трећа је разумела принципе пословања. Оливер и његов тим су зато испланирали стварање нове задруге за урбано пчеларство, које би било у њиховом власништву и које би водили сами пчелари. Покренули су пет нових пчеларских фарми, од којих је свака обучила 12 нових пчелара и довела 15 нових колонија пчела у град – три милиона нових пчела и 60 нових пчелара сваке године. Они су покренули фабрику меда која је понудила нова радна места у обради меда и основали су пројекат трговине да би рекламирали и продавали производе од градског меда становницима Копенхагена.

Процес је захтевао да се уравнотеже социјални циљеви с потребом финансијске одрживости и могућности продавања меда и производа од меда. Финансијска криза је значила да предузећа смањују број запослених и финансирање за пројекта у оквиру друштвене одговорности предузећа. Пројекат је подржало локално и национално удружење пчелара.

Модел је постао образац за друга данска социјална предузећа. Нека кључна предузећа постала су заинтересована да дају простор на крову и у приземљу за пчеларство.

Када је пројекат покренут, 30 пчелара, запослених на пројектима развоја и других окупило се како би основали удружење. Пет социјалних пројеката – који спадају у национално најпознатије – дали су своје потписе за овај пробни пројекат. Захтеви за финансирање и бизнис планови су написани и одобрени. Задруга је показала да социјално предузетништво може да води финансијски одрживим и социјално корисним пројектима.



Слика 10 - Илустрација са сајта Копенхашке задруге за мед

6 Примери успешних социјалних предузећа на територији Србије

Иако је социјално предузетништво још увек у фази развоја на територији републике Србије, може се наћи доста примера успешних предузећа. Као примери успешних социјалних предузећа, узети су примери из четири различите области као и код примера из Европе – област здравствене заштите, рањивих група, информационих и комуникационих технологија и област пољопривреде.

6.1 Вивере – социјална задруга из Крагујевца

Задругу суфинансирају родитељи одраслих са тешкоћама у учењу као и одређен број женских група (укупно 13 чланова). Основана је на основу италијанског модела и Италија је обезбедила обуку и донације. Задруга ради на принципу дневног боравка за одрасле са менталним поремећајима, нудећи радионице шивења, хеклања и плетења.

Жене које раде у радионицама поделиле су своје време између комерцијалних делатности и пружања обуке људима са тешкоћама у учењу. Корисници услуга центра бивају обучени за шивење, хеклање и плетење а затим, уз помоћ особља, користе ове вештине како би произвели производе који се могу продати. Дневни боравак је отворен за сваког са тешкоћама у учењу ко има преко 24 године.

Задруга се налази у просторијама које су обезбедиле локалне власти, са опремом коју су финансирали донатори. Шест запослених у задрузи прима плату од Градског већа – минимални доходак. Задруга тренутно има 13 редовних корисника и два која долазе повремено.

Жене које већ раде у производњи остварују свега 10-15 посто зараде која представља приходе задруге. Град такође обезбеђује храну за дневни боравак корисника центра.

Родитељски центар даје 2000 динара месечно а та средства се користе како би се покрили трошкови рачуноводства, кабловске телевизије и потрошног материјала.

6.2 Темерински теледом

Теледомови (и телеколибе) су невладине организације које пружају услуге информационих и комуникационих технологија како би подржали рурални развој и повезали сеоске заједнице са ширим друштвом. Покрет теледомова развија се у Србији од 2000. године и обухвата око 70 теледомова широм Србије. То су мали информациони

центри који су отворени за све чланове локалне заједнице пружајући различите услуге информационих технологија.

Телеколибе су удружене у Теледом савез Србије и комбинују комерцијалне активности са хуманитарним и цивилним активностима.

Темерински теледом основан је 2000. године. То је пример изузетно успешног теледома, који је брзо проширио свој технолошки капацитет са 5 на 17 компјутера. Теледом је самоодржив – он се издржава кроз комерцијалне делатности, са услугама чије су цене испод тржишних, док се услуге цивилним организацијама нуде по изузетно повољним условима. Основан је уз помоћ локалне заједнице која је обезбедила простор за његово покретање.

Темерински теледом има три запослена и комбинује комерцијалне делатности с хуманитарним и цивилним радом пружајући административне услуге, услуге информационих и комуникационих технологија (коришћење интернета и компјутера), информације (о тржиштима, пословима, конкурсима, кредитима), организује курсеве енглеског језика по повољним ценама, организује програме обуке за информационе и комуникационе технологије за предузетнике и сарађује с Националном службом за запошљавање. У тим делатностима ангажује незапослене људе који пролазе обуку у Теледому (и који су плаћени за то од стране Националне службе за запошљавање) током шестомесечног периода. Самостално или у сарадњи с Црвеним крстом или Удружењем особа са инвалидитетом организује хуманитарне и активности заштите животне средине. Примера ради, Теледом је сачинио евиденцију свих 1030 особа са инвалидитетом у Темерину, региструјући тип и степен инвалидитета.

6.3 НВО Ластавица – економска подршка рањивим женама

„Ластавица“ је основана 1996. године као удружење за подршку женама избеглицама. Разлог је углавном био пристизање великог таласа избеглица из Хрватске. Већину циљне групе чиниле су старије жене или жене без професионалних квалификација. Њихове вештине су биле ограничене на домаћичке активности као што су кување, вез и чување живине. Поред тога, 70 посто њих било је неписмено и нису могле да се старају саме о себи. „Ластавица“ је пружила руковођење, административне услуге и обуку овим женама.

У почетку је финансирање пројеката долазило од донатора. Ипак, чланови су ускоро почели да праве планове пројеката који ће доносити приход који би касније могао да се искористи за самоодрживост организације. Прво је била отворена текстилна радионица која још од тада ради као проширена активност НВО. Убрзо потом била је отворена и служба за достављање хране. Како је ова служба почела да доноси знатан приход, развијена је у посебно предузеће – друштво са ограниченом одговорношћу. Поврх

свега, постоји и радионица за кисељење и конзервирање хране за зиму (сезонска делатност) која је покренута као придружена делатност.

Активности које је води НВО омогућавају женама из избегличке популације да пронађу запослење и зараде плату. Ово омогућава читавој организацији да испуни више социјалних циљева кроз дугорочне програме. У њих спадају Клуб за побољшавање капацитета за запошљавање незапослених особа (омогућава обуку за рад на рачунару, курсеве енглеског језика и курсеве комуникације) и Програми за старије (који обухватају покретне тимове за кућну негу и клуб за старије).



Слика 11 - Лого НВО Ластавица

6.4 Агромрежа – мрежа за развој села

Агромрежа је основана 2002. године. Њена мисија је да модернизује и развије пољопривредну производњу у Србији и ревитализује сеоске средине. Агромрежа побољшава мреже и односе међу заједницама у унутрашњости. Она помаже организовање малих пољопривредника кроз отварање клубова пољопривредника; развија пољопривредне задруге оснивајући и умрежавајући клубове руководиоца задруга; пружа професионалну логистичку подршку задругама и пољопривредницима нудећи консултантске услуге; активира сеоску омладину кроз мрежу сеоских омладинских клубова и помаже економску инклузију и организовање сеоских жена (домаћа производња и сеоски туризам) кроз женске клубове.

Агромрежа константно надгледа пољопривредна тржишта и, у одсуству размене пољопривредних производа, обавештава пољопривреднике о новим тенденцијама на пољопривредним тржиштима кроз систем тржишног информисања. Она такође активно учествује у успостављању националних и европских стандарда у пољопривредној производњи. Мрежа је досад основала девет центара за сеоски развој, 13 клубова за пољопривредне делатности и 24 у сарадњи са АДФ, као и осам женских клубова, два омладинска и око 70 задруга (од којих 20 у сарадњи са АДФ).

Неке програме финансира сама организација. Чланови Агромреже плаћају годишњу чланарину од 60 евра и примају пакет услуга које обухватају образовање, логистичку подршку за покретање задруга и клубова; и информације кроз размену информација.

Друге услуге које захтевају конкретну професионалну подршку наплаћују се додатно и пружају их клубови консултаната. Агромрежу још увек значајно помажу донатори, досад је обезбедила само 20 посто прихода из властитих делатности.

6.5 „Добра торба“ – Београд

Добра торба је резултат пројекта „Смарт колектива“ посвећеног економском оснаживању жена, као једном од кључних предуслова развоја целокупног друштва и успостављања виших стандарда људских права. Безброј примера у свету доказује - што је више економске независности жена, то је у друштву мање сиромаштва, родне неравноправности, насиља и заосталости.

Смарт колектив је организација која је у Србији пионир промовисања и развоја друштвено-одговорног пословања, социјалних иновација, предузетништва младих и социјалног маркетинга. Идеја пројекта је била да се развије посебно дизајниран производ који ће производити незапослене жене, окупљене око неколико различитих удружења и организација широм Србије.

План је био да се направи конкурентан производ модерног дизајна, који ће бити усмерен ка друштвено и социјално одговорним компанијама. Обе компаније би директно спонзорисале ове групе финансирајући куповину производа.

У дизајнирању производа учешће је узела „Нова Искра“ на челу са дизајнерима Зораном Стојановић, Марком Ћеркетом и Бојаном Јовановићем. Као резултат њиховог рада, настала је мултифункционална и издржљива, ручно направљена торба оригиналног и препознатљивог дизајна.

Део велике породице произвођачица Добре торбе, жене из целе Србије постају преко локалних женских удружења. Углавном су то жене без сталног запослења и редовних прихода, које живе у срединама где им се не отвара лако перспектива за економску сигурност и живот достојнији човека. Зато је свака продата Добра торба за произвођачицу велика, конкретна подршка и доказ да, када добије прилику, може да уради много за себе и своју породицу.

У производњу Добре торбе може да се укључи свака жена која уме да шије и има сасвим обичну машину за шивење. Радећи код куће, сама може да одреди када ће и колико времена посветити шивењу.

Као рањива група, жене подносе веће жртве током друштвених криза. Иако имају више обавеза и мање слободног времена, њешће је њихов рад тај који је неплаћен и недовољно вреднован – 13 одсто свих жена и 24 одсто жена у доби од 55 до 64 године има статус неплаћеног члана домаћинства који ради у породичној делатности или на

пољопривредном имању. Жене су бројније у популацији незапослених и у просеку имају мања примања од мушкараца запослених на истим пословима.

Економска зависност и неравноправност извор су многих других негативних појава у друштву, које угрожавају живот и достојанство жена. Добра торба је корак ка другачијем, бољем положају жена.

У производњу Дobre торбе до сада су се укључила удружења:

- Женска мултиетничка група Селеуш
- Актив жена Бачки Јарак
- Клуб жена Хера
- Удружење жена Равно
- Удружење за неговање традиције Извор



Слика 12 - Добра торба – илустрација

6.6 „Живимо заједно“ – Београд

Удружење „живимо заједно“ је основано 1997. године у београду. Оснивачи организације су приватна лица, родитељи особа са сметњама у развоју, стручњаци и заинтересовани грађани. Мисија удружења је да особе са сметњама у развоју учини

видљивим, присутним и активним у свим сегментима друштвеног живота, да подстакне афирмацију њихових способности и индивидуалности, промовише њихова права и помогне им у стварању услова за достојанствен и испуњен живот.

Делатност Удружења обухвата дневни боравак за особе са сметњама у развоју, едукативни, радни и инфо центар, бројне радионице, секције и услужни сервис. Удружење спроводи услуге тренинга за самостално становање, пружа подршку корисницима приликом запошљавања и самозаступања, даје саветодавну и правну помоћ породицама, организује посете институцијама за трајни смештај особа са сметњама у развоју.

Особе са сметњама у развоју су у оквиру дневног центра обучене за различите врсте послова које их припремају за будуће запослење и за што самосталнији живот.

Ово социјално предузеће за сада има четири области деловања:

- Књиговезачке услуге (савијање фасцикли које се касније продају у књижарама);
- Рециклажа (прикупљање, сортирање и продаја секундарних сировина);
- Израда украсних и употребних предмета (торбице, украси, магнети);
- Директна продаја часописа "ЛицеУлице" у сарадњи са организацијом Смарт Колектив.

Део оствареног прихода се користи за исплату надокнада корисницима сразмерно оствареном раду, док се део користи за набавку материјала за наставак активности.

Иницијатива за покретање Удружења "Живимо заједно" дошла је од родитеља деце са сметњама у развоју која нису била обухваћена другим облицима друштвене бриге, едукације или рехабилитације. Највеће остварење је 80 корисника који су самостални у обављању ових делатности и који месечно добијају надокнаду за сопствени рад.

Корисници треба да осећају задовољство и због свог рада и због резултата свог рада, то је најбоља мотивација. Наше највеће задовољство је кад се они осећају задовољнима.



Слика 13 - Илустрација производа „Живимо заједно“

7 Мере за унапређење социјалног предузетништва у Србији

Дефинисање препорука у овој области је јако назахвалан задатак, будући да је сам концепт социјалног предузетништва тек на почетку развоја, што је и напоменуто у овом раду. Тим је теже дефинисати препоруке које не би донеле терминолошко и методолошко лоцирање социјалних предузећа без шире расправе стручне јавности, а ипак помогле у развоју овог сектора.

Генерално, три су најважнија општа закључка која се могу извести из анализе стања социјалног предузетништва у Србији у овом тренутку и то:

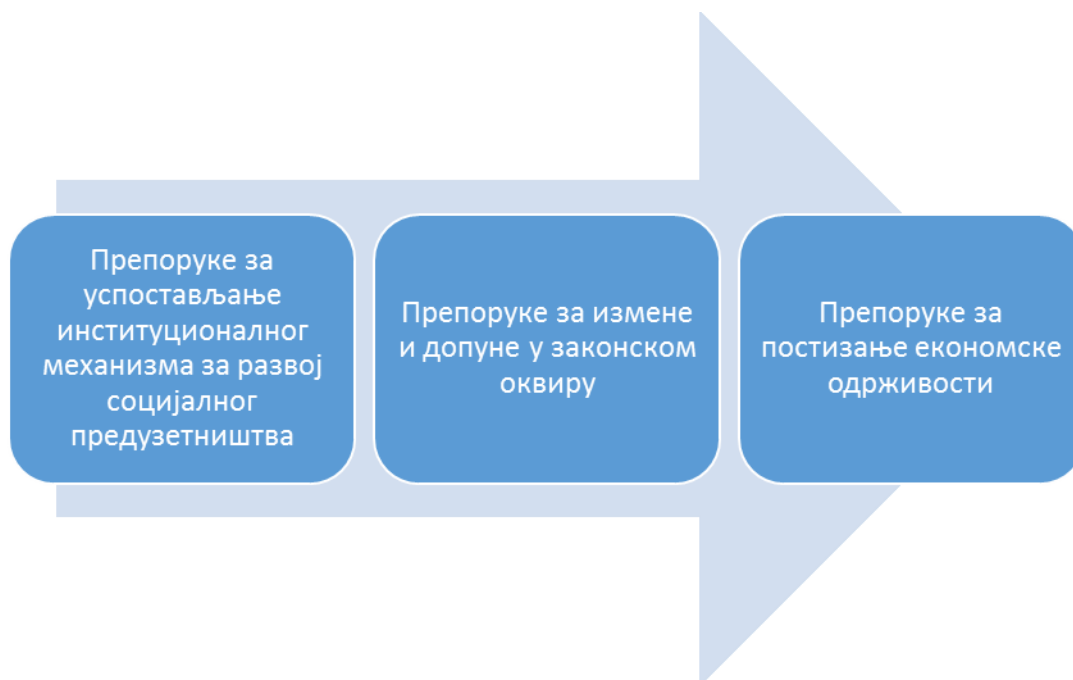
- a) ***У Србији постоји упадљива и хитна потреба за ближим и бољим дефинисањем оквира за развој социјалног предузетништва*** - Ова потреба проистиче како из великог броја особа којима је потребна подршка тако и из чињенице да одређен број социјалних предузећа већ постоји и послује на терену. [3]
- b) ***У Србији постоји добра основа за развој социјалног предузетништва*** - Већ се препознају бројни предузимљиви покушаји да се активно допринесе социјалном укључивању и одрживом развоју. Ови покушаји попримају различите правне форме и ослањају се на различите изворе финансирања. Организације цивилног друштва показују свест о улози и могућностима различитих и нових актера у успостављању социјалне кохезије и зрелост и инвентивност у профилисању својих активности у том правцу. Из европског окружења долази до интензивнијег преноса позитивних искустава и конкретних подстицаја кроз пројектне активности. Коначно, могло би се рећи да је тема социјалног предузетништва стављена и на агенду националних институција, чиме је учињен први корак у постављању ове теме у системски оквир. [3]
- c) ***У Србији постоје бројне препреке за афирмацију и развој социјалног предузетништва*** - Институције централне власти још увек нису поставиле

повољну основу за оснивање и финансирање социјалних предузећа. Локалне институције још увек не разумеју довољно значај овог сектора и не препознају његову улогу кроз своје буџетске планове и активности. [3]

Организације цивилног друштва немају довољно знања и предузетничких склоности да би адекватно одговориле величини и тежини проблема. Грађани који су потенцијални добитници јачања социјалног предузетништва, још увек показују доминантно пасивистички приступ свом социјалном укључивању и нереална очекивања од институција у поправљању животног стандарда.

Препоруке за развој социјалног предузетништва су усмерене на три области:

1. Препоруке за успостављање институционалног механизма за развој социјалног предузетништва
2. Препоруке за измене и допуне у законском оквиру
3. Препоруке за постизање економске одрживости



Слика 14 - Области на које су усмерене препоруке

Фокусирање на успостављање повољног институционалног оквира у овој области, подразумева решења која ће јачати сарадњу свих релевантних актера и допринети бољој искоришћености ресурса и подизању активизма. Такође, успостављање институционалног механизма за развој социјалног предузетништва би допринео и бољем повезивању приватног, јавног и цивилног сектора, бољој комуникацији између грађана и институција и, коначно, порасту општег поверења и социјалне кохезије у друштву. Истовремено, развој

система подршке за постизање економске одрживости социјалних предузећа је изузетно важан, иако може да се не односи искључиво на развој законодавног оквира. [3]

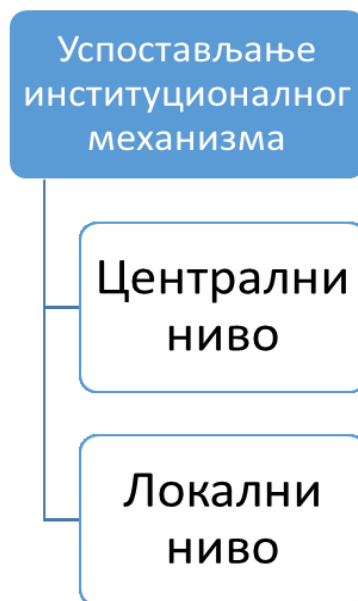
7.1 Препоруке за успостављање институционалног механизма за развој социјалног предузетништва

На централном и локалном нивоу треба пронаћи одговарајуће институционално решење за потребе подршке, координације, праћења и управљања социјалним предузетништвом.

На централном нивоу, потребно је укључити институције које ће помоћи развој социјалног предузетништва. Потребно је активирати институције као што су Министарство економије и регионалног развоја, Министарство рада и социјалне политике, Министарство финансија као и институције које се баве сиромаштвом, социјалним укључивањем и запошљавањем, задружне савете као и савете градова. Институције треба да се баве постављањем општег оквира за развој социјалног предузетништва:

- дефинисање одговарајућих законских решења,
- постављање система праћења развоја сектора,
- подстицање и подршка у комуникацији између централних и локалних институција и социјалних предузећа,
- међународна сарадња и сл.

На локалном нивоу би требало основати регионалне центре за подршку социјалном предузетништву. Ови центри би у прво време могли бити постављени при Регионалним агенцијама за развој МСП, али је идеја да се развије засебна мрежа за развој социјалног предузетништва. Њихова улога би била да пружају конкретну подршку локалним самоуправама у препознавању улоге социјалних предузећа и планирању њиховог ангажовања у јавном сектору, као и социјалним предузећима у јачању капацитета и успостављању партнерства са јавним и приватним сектором. Коначно, ово би било место на којем би профитне организације могле на најбољи начин да усмере своје напоре у социјално одговорном пословању.



Слика 15 - Успостављање институционалног механизма за развој социјалног предузетништва

7.2 Препоруке за измене и допуне у законском оквиру

Препоруке у овој области прате две природне фазе. Коначни циљ је, свакако, доношење Закона о социјалним предузећима, али тек након што пракса социјалног предузетништва заживи и постане јасно препознатљива. [3]

У првој фази треба потребно је ићи на измене постојећих закона како би се проширио простор за развој социјалног предузетништва и омогућила његова одрживост. Будући да већ постоје назнаке у поједним законима које упућују на развој социјалних предузећа, ове законе би требало изменити и допунити законе који би се додатно развиле ове већ дефинисане форме.

Препоруке за измене постојећих закона које следе треба посматрати као могуће решење за превазилажење тренутних правних и организационих препрека са којима се социјална предузећа на терену сусрећу, али и као допринос стварању погоднијег “окружења” за системски закон, јер деловање ових предузећа свакако треба посматрати као значајан извор информација за формулисање неких будућих правних норми које ће се примењивати у овој области.

Потребно је изменити назив који се користи за означавање правне форме – социјално предузеће - које се оснива за обављање делатности која је усмерена на задовољавање потреба особа са инвалидитетом, превасходно због чињенице да природа самог закона ограничава у одређеној мери да се одредбе овог закона примењују на друге рањиве категорије становништва.

Законом нису прецизиране норме о проценту (делу) добити које социјално предузеће по овом закону може да оствари, и који је дужно да инвестира у интеграцију сопствених корисника у друштво и побољшање њиховог животног стандарда, услова рада, радних вештина, и задовољавања потреба особа са инвалидитетом, па је неопходно усвојити прецизније норме.

Такође је неопходно извршити увођење социјалног предузетништва у Закон о привредним друштвима. Социјално предузеће, у смислу овог закона, јесте правно лице које је регистровано и које обавља друштвено корисне активности дефинисаних законом који пружа јединствену листу друштвено корисних активности.

Социјално предузеће се оснива слободном вољом оснивача, послује претежно по тржишним законима, од тога добија најмање 70% свог укупног годишњег буџета. Примарна намера оснивања није расподела профита међу оснивачима, стога само мањи део профита (до 20%) може бити расподељен власницима/оснивачима, а већи део се користи за друштвено корисне циљеве или се реинвестира у запошљавање рањивих категорија становништва. [3] Власници, оснивачи и чланови предузећа равноправно учествују у одлучивању и нико нема појединачно већи утицај (1 члан - 1 глас).

Потребно је одредити државни орган који ће бити надлежан за доношење прописа о социјалним задругама, с обзиром да у одредби Нацрта у којој се одређује надлежност органа за доношење појединих прописа, надлежни орган за овај пропис није одређен.

Прописати прецизну категоризацију процента пореског ослобођења на које предузеће за радно оспособљавање, професионалну рехабилитацију и запошљавање инвалидних лица остварује право, за сваког запосленог који припада категорији инвалидних лица (нпр. 1% - уколико је запослено једно инвалидно лице, према укупном броју запослених од 20). Ово је неопходно ради прецизирања односа одобреног пореског ослобођења и броја запослених инвалидних лица. [3]

Прописати пореско ослобођење за обавезу плаћања пореза на права на непокретностима за организације цивилног друштва које делују у јавном интересу. Предвидети оснивање компезационог фонда из којег ће се организацијама које пружају хуманитарну помоћ у добрима рефундирати плаћени порез на додати вредност. Потребно је размотрити проширивање категорија (рањивих група) запослених за које су прописане одређене врсте пореских олакшица и олакшица за доприносе.

Изменити одредбе Закона на тај начин да се омогући ангажовање волонтера у обављању делатности тренутно постојећих „социјалних предузећа“ која су организована као привредна друштва или као задруге. Смањити административне обавезе које из одредби Закона произилазе за организатора волонтирања на најмању могућу меру.

Омогућити локалним самоуправама да дају предност социјалним предузећима на тендерима. Тачно прецизирати услуге/добра на које се ова погодност односи и услове под којима важи, као и услове које предузеће треба да испуни да би ову погодност остварило. [3] Такође, треба дефинисати јасан механизам контроле рада ових предузећа и минималне стандарде квалитета услуге које пружају или робе коју производе/набављају.

Потребно је прецизирати листу делатности које су од јавног значаја. Ова листа треба да буде идентична у различитим законима који третирају питање јавног интереса и њу треба да чине: социјална заштита, породична заштита, заштита инвалида, обука, образовање и васпитање, заштита и промоција здравља, помоћ при запошљавању и запошљавање тешко запошљивих категорија, еколошка производња хране, прикупљање, чување и прерада секундарних сировина, заштита животне средине, социјална и праведна трговина, култура и очување културних добара, аматерски спорт и рекреација, развој организација грађанског друштва, помоћ успостављању и пословању социјалних предузећа. [3]

Листу друштвено корисних активности одређује влада на предлог министарства надлежног за социјалну политику и уз сагласност министарства надлежног за привреду и запошљавање.

7.3 Препоруке за постизање економске одрживости

Социјална предузећа треба да послују по основној логици тржишта, тј. да остварују барем исте приходе колике и расходе, а уколико нису у стању да успешно послују, треба да окончају своје пословање. Наравно, треба имати на уму да пуна конкурентност фирми које првенствено запошљавају особе умањених радних способности, није у потпуности могућа на тржишту. Претходно предложене измене закона би требало да знатно олакшају опстанак социјалних предузећа. Међутим, социјалним предузећима потребна је и подршка у другим областима. Препоруке у тим областима се односе на:

а) Усмеравање на изворе пројектног финансирања (од стране Центра за развој социјалног предузетништва при регионалним агенцијама)

б) Отворенији приступ финансирању из локалног буџета (финансирање оперативних трошкова).

ц) Даље развијати могућности за микрокредитирање. Као модел се може користити Фонд за одрживи развој и смањење сиромаштва у недовољно развијеним подручјима чије оснивање је предвиђено Нацртом закона о средствима за финансирање одрживог развоја и смањење сиромаштва у недовољно развијеним подручјима Републике Србије, а финансирање социјалног предузетништва може бити једна од активности овог фонда у подручјима која покрива његова делатност.

д) Из локалних буџета обезбедити донације социјалним предузећима за потребе плаћања обука из вештина пословања. Ово треба урадити кроз систем ваучера, тако да социјална предузећа могу слободно на тржишту да бирају програм и услугу које им највише одговарају.

е) Постићи потпуну територијалну покривеност земље услугама подршке у обуци и образовању социјалних предузетника - умрежавање и сарадња институција, пре свега на локалном нивоу, кроз мрежу Регионалних агенција за МСП.

ф) Континуирано усавршавати способности, вештине и знања запослених у централним и локалним институцијама о социјалном предузетништву, вредностима и мотивацији.

г) Кроз промотивне кампање организоване од стране Центара за развој социјалног предузетништва повећати свесност и видљивост услуга подршке обуке и образовања социјалним предузећима и потенцијалним социјалним предузетницима.

х) Прилагодити понуду, као и канале промоције услуга подршке обуке и образовања, тражњи од стране социјалних предузетника.

и) Профилисати услуге подршке према конкретним потребама СП.

ј) Радна група за подршку развоју социјалног предузетништва успостављена на централном нивоу треба континуирано да прати квалитет обуке и степен обучености социјалних предузетника.

8 Закључак

Социјално предузетништво као посебан облик предузетништва има веома важну улогу у друштву многих земаља широм света, па тако и у Србији. Иако је социјално предузетништво још увек у раним фазама развоја, када је у питању Србија, на примерима успешних предузећа се види да оно може имати веома важну улогу. Због разних економских и политичких проблема, многи држављани Србије су остали без посла и спас су пронашли у покретању својих предузетничких подухвата. Свест о томе да свако може да буде свој газда и да започне свој посао је још увек мала и потребно је радити на едукацији становништва како би схватили да се не могу ослањати на државу у сваком тренутку.

Социјално предузетништво у Србији има важну улогу када је у питању запошљавање особа са посебним потребама, угрожених и етничких група и генерално људи са социјалним проблемима. Основна одлика социјалног предузетништва је да се остварени профит улаже у проширење капацитета, унапређивање пословања и запошљавање нових радника. Баш због тога је социјално предузеће одличан начин да се помогне угроженима и да се запосли што већи број људи.

У Србији постоји доста изазова са којима се предузећа сусрећу. Ти изазови долазе са различитих страна, почев од државе и закона па све до неприхваћености социјалног предузетништва и предузетништва уопште. Да би се ситуација поправила, потребно је укључити највише државне институције, локалне самоуправе, школе, факултете и НВО. Свест грађана о предузетништву је потребно подићи на много виши ниво како би се видео напредак на пољу предузетништва. Грађани Србије углавном полажу наду у државу и очекују да се држава бори за њихову егзистенцију али модеран начин пословања и начин на који функционише светско тржиште, једноставно диктира другачија правила игре, где се од појединаца очекује да сами кроје своју судбину покретањем предузетничких подухвата.

Предузетништво и социјално предузетништво је одлична прилика за све категорије грађанства да закораче у свет пословања и да себи обезбеде бољи живот. Многи млади људи у Србији почињу да схватају да су сами одговорни за своју будућност и своје знање и вештине почињу да усмеравају на своје предузетничке подухвате и већ сада имамо доста примера успешних предузетничких предузећа која потичу из Србије, а послују и изван граница Србије.

Србија је подељено друштво у коме су етничка и национална питања и даље веома важна. Србија је у центру изазовних политичких и економских развојних процеса којима је потребна подршка институција и грађана. Низак ниво социјалне сигурности захтева снажнију улогу државе и осталих институција у пружању услуга социјалног старања и

високе незапослености, што може бити омогућено само економским растом и стварањем нових радних места.

Социјална предузећа могу пружити виталну подршку политичком, социјалном и економском развоју Србије. Она ће пружити снажан допринос повећању друштвене кохезије и друштвеног капитала. Она могу да помогну равномернији економски развој. Она често раде у занемареним срединама, пружајући услуге и подстичући социјалну инклузију. Социјална предузећа су у стању то да постигну зато што решавају питања која државне институције и класична комерцијална предузећа не могу да реше делотворно, користећи ресурсе који иначе не би били усмерени на то да се задовоље развојне потребе и потребе социјалног старања.

Зато је важно да се социјалним предузетницима обезбеде одговарајућа знања, контакти и вештине како би могли да покрену, воде и одрже своје организације у Србији.

9 Литература

1. Мирослав Бабић, Рато Нинковић - „Предузетништво – теорија, процес и пракса“, Машински факултет у Крагујевцу, 2007.
2. Euklid Network - „Брифинг за цивилно друштво у Србији - Увод у социјално предузетништво`` – Euklid Network, Београд, 2010.
3. Бојан Велев, Драган Голубовић, Мирослава Јелачић, Никола Томашевић, Гордан Велев - „Социјално предузетништво: Модели, компаративна пракса и правни оквир социјалног предузетништва у Србији`` - Група 484, Београд, 2011.
4. СЕНС Мрежа - <http://www.sens.rs/socijalno-preduzetnistvo>
5. Добра торба – <http://www.dobradorba.rs/>
6. F. Adarii i B. Rattenbury – „Povezivanje Evropljana: Razumevanje i osnaživanje civilnog društva na Zapadnom Balkanu (Connecting Europeans: Understanding and Empowering Civil Society in the Western Balkans)“ – EMES, 2009.
7. F. Adarii i B. Rattenbury - „Socijalno preduzeće: Novi model smanjenja siromaštva i stvaranja novih radnih mesta (Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation)“ – EMES, 2008.