

## Modeli socijalnog preduzetništva u BiH

**Autori:**

**Doc. dr. Muamer Halilbašić**

**Prof. dr. Jasmina Osmanković**

**Armin Talić, dipl. oec.**

Mart, 2015.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

[www.yep.ba](http://www.yep.ba)

Radni materijali YEP-a  
YEP Working Papers  
YEP-WP-01-09-15

## **Modeli socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini**

Autori

**Doc. dr. Muamer Halilbašić**  
**Prof. dr. Jasmina Osmanković**  
**Armin Talić, dipl. oec.**

Projekat zapošljavanja mladih (YEP),  
uz podršku Ambasade Švicarske u Bosni i Hercegovini  
Ljubljanska 34  
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
T. 387 33 222 703  
F. 387 33 222 703

U saradnji s



**EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO**

[www.yep.ba](http://www.yep.ba)

[www.eis.ba](http://www.eis.ba)

Sarajevo, august 2015. godine

**IZDAVAČ:**

GOPA mbH Bad Homburg, predstavništvo za Bosnu i Hercegovinu  
Ljubljanska 34  
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
T. 387 33 222 703  
F. 387 33 222 703  
E. info@yep.ba

**ZA IZDAVAČA:**

Dženan Trbić

**GLAVNA UREDNICA:**

Amela Gajić

Pripremu ove publikacije podržala je Ambasada Švicarske u Bosni i Hercegovini. Sadržaj i stavovi izraženi u ovoj publikaciji ne odražavaju nužno stavove Vlade Švicarske. Radovi se objavljuju s ciljem podsticanja stručne rasprave kojom se želi doprinijeti razvoju službi za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini.

This publication is supported by the Embassy of Switzerland in Bosnia and Herzegovina. The content and findings of this publication do not necessarily reflect the views of the Swiss Government. Working Papers are published in order to induce experts' discussion which should lead towards improvements of the public employment sector in Bosnia and Herzegovina.

# Sadržaj

LISTA SKRAĆENICA .....	4
KONTEKST .....	5
UVOD .....	7
1. SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO: POJMOVNO ODREĐENJE I EU ISKUSTVA .....	13
1.1. Definisanje socijalnog preduzetništva .....	13
1.2. Pregled EU iskustava u domenu socijalnog preduzetništva .....	15
1.3. Iskustva zemalja u regiji .....	20
2. TIPOLOGIJA I OPERATIVNI MODELI SOCIJALNIH PREDUZEĆA ..	26
2.1. Tipologija socijalnih preduzeća .....	26
2.2. Operativni modeli socijalnih preduzeća .....	27
3. ZADRUGE KAO MODEL SOCIJALNOG PREDUZETNIŠTVA .....	31
3.1. Evropsko iskustvo u zadrugarstvu .....	32
3.2. Iskustvo Bosne i Hercegovine u zadrugarstvu .....	33
3.3. Potencijalni model socijalnih zadruga u BiH .....	37
4. SOCIJALNA PREDUZEĆA ZA RADNU INTEGRACIJU .....	41
4.1. Različiti tipovi i karakteristike WISE u Evropi .....	41
4.2. Preduzeća za radnu integraciju u BiH .....	43
4.2.1. Osvrt na pravni okvir u BiH .....	44
4.2.1. Primjeri preduzeća za radnu integraciju u BiH .....	45
4.3. Potencijalni model socijalnog preduzeća za radnu integraciju .....	51
5. COWORKING KAO MODEL SOCIJALNOG PREDUZETNIŠTVA ...	55
5.1. Coworking u svijetu i regiji .....	59
5.2. Coworking u BiH .....	61
5.3. Potencijalni model coworkinga u BiH .....	64
ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....	68
IZVORI .....	73
Zakoni .....	74
Linkovi .....	74
Ostali YEP objavljeni dokumenti: .....	76

## Lista skraćenica

ADC	Austrijska agencija za tehničku saradnju
BiH	Bosna i Hercegovina
Br.	Broj
CIC	Kompanija od interesa za zajednicu (Community Interest Company)
CM	Model kompanija (Company model)
COM	Model zadruga (Cooperative model)
DES	Preduzeće za radnu integraciju osoba sa invaliditetom
EU	Evropska unija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
GMO	Genetski modificirani organizmi
IT	Informacijske tehnologije
LIP	Program lokalnih inicijativa (Local Initiatives Program)
NGO/NVO	Nevladina organizacija (Non-governmental organization)
OFM	Otvoreni model (Open form model)
RS	Republika Srpska
SDC	Švicarska agencija za razvoj i saradnju
SEU	Jedinica za socijalno preduzetništvo (Social Enterprise Unit)
WISE	Socijalno preduzeće za radnu integraciju (Work Integration Social Enterprise)
YEP	Projekat zapošljavanja mladih (Youth Employment Project)

## Kontekst

Projekat zapošljavanja mladih (YEP) koji podržava Ambasada Švicarske u Bosni i Hercegovini implementira se od 2008. godine. Implementator projekta je njemačka konsultantska kompanija GOPA mbH. Cjelokupni cilj trenutne, druge faze projekta je smanjenje nezaposlenosti mladih u Bosni i Hercegovini, kroz bolju integraciju mladih žena i muškaraca, naročito iz ugroženih grupa, na tržište rada u BiH. Navedeni cilj se ostvaruje kroz tri grupe aktivnosti usmjerene ka: (1) unapređenju učinaka rada javnih službi za zapošljavanje, (2) povećanju pristupa mladih u nepovoljnom položaju korištenju usluga službi za zapošljavanje i (3) povećanju značaja zapošljavanja mladih u javnom prostoru BiH. Projekat zapošljavanja mladih dio je strateškog okvira predstavljenog u Švicarskoj strategiji saradnje u BiH 2013–2016, a realizuje se unutar portfolija Ekonomija i zapošljavanje Ambasade Švicarske u BiH.

YEP pristup baziran je konceptu prema kojem služba za zapošljavanje treba (1) raditi na utvrđivanju potreba poslodavaca, (2) razvijati nove usluge koje su neophodne kako bi brže integrisali nezaposlene osobe na tržište rada te (3) pratiti učinke rada kako bi se opravdalo ulaganje javnog novca.

U skladu s predstavljenim ciljem, YEP je realizovao aktivnosti razvoja dva ogledna biroa za zapošljavanje u BiH (Doboj i Novo Sarajevo) u kojima se primjenjuju Procedure za organizaciju, provođenje i evaluaciju novih metoda rada s korisnicima usluga. Cilj je promjena radnih praksi u skladu sa savremenim tendencijama modernizacije javnih službi za zapošljavanje.

Pored oglednih biroa, kroz Projekat zapošljavanja mladih razvijena je i mreža od 25 klubova za traženje posla širom BiH. Klub za traženje posla je interaktivno iskustvo za mlade koje predstavlja kombinaciju unapređenja vještina, discipline u procesu traženja posla i podrške koju pružaju voditelji i drugi članovi kluba.

Za ovaj dokument od naročitog je značaja aktivnost koju je YEP pokrenuo u 2014. godini: Program lokalnih inicijativa (LIP – Local Initiatives Program) kroz koji je promovisana saradnja javnih službi za zapošljavanje s nevladinim organizacijama u kreiranju inovativnih programa za zapošljavanje. U okviru ovog projekta podržana je realizacija 11 projekata nevladinih organizacija u iznosu od 270.000 KM. Program je rezultirao brojem zaposlenja koja su višestruko premašila očekivanja (141), kao i razvojem nekoliko dugoročno održivih rezultata – socijalnih preduzeća. Građeci na ovim rezultatima, YEP se odlučio da u saradnji s Ekonomskim institutom Sarajevo ispita opravdanost daljih investicija u promociju koncepta socijalnog preduzetništva.

Navedeni pristup u potpunosti je usklađen s principima reformi službi za zapošljavanje u zemljama Evropske unije. EU Strategija rasta, Evropa 2020, podrazumijeva tri ključna razvojna prioriteta: (1) održiv, (2) inkluzivan i razvoj baziran na (3) inovacijama. U okviru ovako strukturirane strategije, nacionalne javne službe za zapošljavanje su prepoznate kao jedan od ključnih aktera za postizanje inkluzivnosti rasta. U realizaciji ovog zadatka, javne službe za zapošljavanje se podstiču da koriste mehanizme partnerstva za adresiranje specifičnih problema na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Pri tome, javne službe za zapošljavanje se moraju nametnuti kao pouzdan i kompetentan partner u rješavanju problema na tržištu rada.

## Uvod

Polazeći od postignutih uspjeha Programa lokalnih inicijativa, YEP je identificirao potrebu da se razviju replikabilni modeli socijalnog preduzetništva za Bosnu i Hercegovinu harmonizirani s preporukama Sedmog foruma za zapošljavanje, a posebno s relevantnim inicijativama Evropske unije. Kompleksnost apliciranja ovih koncepata u bosanskohercegovačkom okruženju bila je razlog da se Ekonomskom institutu u Sarajevu, kao naučnoj instituciji s veoma dugom tradicijom te domaćim i međunarodnim referencama, povjeri priprema dokumenta pod nazivom Analiza modela socijalnog preduzetništva.

Ekonomski institut Sarajevo je respektirajući relevantne dimenzije bosanskohercegovačkog konteksta pripremio analizu modela socijalnog preduzetništva, koja se temelji na kontinuiranom razvoju procedura organiziranja, realizacije i evaluacije novih usluga zavoda za zapošljavanje, što uključuje web stranicu / portal s informacijama o mogućnostima mladih u obrazovanju, treningu, zapošljavanju, volontiranju, naukovanju i slično; drugo, identificiranju, izgradnji kapaciteta i mreža potrebnih mladima za ostvarivanje programa „Garancija za mlade“ na lokalnom nivou, uključujući općine, ministarstva, nevladine organizacije, razvoju partnerstva zavoda za zapošljavanje s nevladinim organizacijama u realizaciji konkretnih aktivnosti zapošljavanja preko aktivnih mjera zapošljavanja. Cilj ovog partnerstva je osiguravanje kontinuirane i koordinirane podrške razvoju održivih programa zapošljavanja (socijalna preduzeća, zadruge), kao i njihovo integrisanje u aktivne mjere zapošljavanja zavoda za zapošljavanje.

U istraživanju Ekonomskog instituta Sarajevo fokus je bio na testiranju sljedećih modela: modela zadruga, modela radnog integrisanja i modela coworkinga. Pri tome je respektirana komplementarnost programa održivog zapošljavanja sa strategijama aktivacije i aktivnostima grupnog savjetovanja (klubovi za traženje posla / zavodi za zapošljavanje), programima volontiranja (NGO), informi-



ranja mladih o mogućnostima obrazovanja, treninga i zapošljavanja (info-paketi) i drugo i prekvalifikacijama u skladu s potrebama poslodavaca i tržišta rada. Održivost se osigurava kroz zavode za zapošljavanje, obrazovni sistem i lokalne zajednice.

Cilj je bio doći do optimalnog koncepta koji se bazira na kombinaciji pristupa, a ne na separatoj implementaciji, uz istovremeno respektiranje: prvo, postojeće legislative; drugo, efektivne sinergije s mjerama zavoda za zapošljavanje, kao što su klubovi za zapošljavanje, poticaji i projekti; treće, ekspertiza kapaciteta Švicarskog portfolija zapošljavanja mladih u Bosni i Hercegovini, posebno YEP Programa lokalnih inicijativa i njihovih preporuka i četvrto, EU programa Garancija za mlade, uključujući praktične analize i aplikacije praksi i iskustva Evropske unije u realizaciji ovog pristupa.

Zadatak Ekonomskog instituta Sarajevo uključivao je sveobuhvatnu analizu pravnog okvira socijalnog preduzetništva u Federaciji Bosni i Hercegovini korištenjem dostupnih analiza i analiza aplikabilnosti međunarodno prepoznatih modela socijalnog preduzetništva u bosanskohercegovačkom kontekstu, i to zadruga, socijalnih preduzeća za radnu integraciju (WISE) i Coworking zajednica / prostora.

Da bi se došlo do aplikativnog koncepta, Analiza modela socijalnog preduzetništva Ekonomskog instituta Sarajevo se temeljila na sljedećih pet kriterija, predviđenih projektnim zadatkom:

- Medijaciji između ponude i potražnje na tržištu rada
- Ključnim ciljnim grupama: mladi, starosti 18 do 30 godina života, teško zapošljive kategorije (dugoročno nezaposleni, mladi koji žive u udaljenim ruralnim područjima, osobe s posebnim potrebama, žene starosti 18-30 godina s visokim obrazovanjem, manjinske grupe, kao što su Romi, bivši prijestupnici, ovisnici o narkoticima i drugi)
- Sistematičnim, cjelovitim, sveobuhvatnim i sinergetskim intervencijama
- Lokalnom vlasništvu
- Identifikaciji i afirmaciji direktne veze između selektiranih modela i popravljanja uslova ciljne grupe selektiranog modela

Ekonomski institut Sarajevo je prilikom analiza modela za promociju koncepta socijalnog preduzetništva imao u vidu posebno sljedeće glavne korisnike i njihove potrebe:

- YEP / Ambasada Švicarske u Bosni i Hercegovini, koja planira buduću podršku mladim, posebno teško zapošljivim kategorijama u Bosni i Hercegovini
- Zavode za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini, koji trebaju smjernice za buduće programiranje mjera aktivnog zapošljavanja
- Socijalna preduzeća u Bosni i Hercegovini, koja bi mogla biti potencijalni korisnik usluga YEP vezano za podršku socijalnom preduzetništvu, kao odgovoru na problem zapošljavanja teško zapošljivih kategorija stanovništva, posebno mladih.

Pored ovih ključnih korisnika, Institut je imao u vidu i profesionalne asocijacije, nevladine organizacije mladih, općine, razvojne agencije, privatni sektor, kompanije i pojedince, što se vidi iz predloženih modela.

Prema tome, Analiza modela socijalnog preduzetništva osigurava:

- elemente za planiranje buduće podrške mladima u Bosni i Hercegovini vezano za socijalno preduzetništvo kao rješenje problema nezaposlenosti potrebne YEP / Ambasadi Švicarske u BiH
- smjernice za programiranje aktivnih mjera zavoda za zapošljavanje u BiH
- podršku socijalnim preduzetnicima

Ekonomski institut je u skladu s postojećim pravnim okvirom oblikovao modele socijalnog preduzetništva: prvo, Model zadruge u poljoprivredi, koji je razvijen na temelju analize iskustava Švicarskog Karitasa u proizvodnji malina i koji pokazuje elemente replikabilnosti; drugo, Model socijalnih preduzeća za radnu integraciju, s dva submodela, i to: tržišno orijentiranim socijalnim preduzećima radne integracije s ograničenom potporom i socijalnim preduzećima radne integracije koja imaju za cilj da kreiraju zaštićeno radno okruženje za vrlo ranjive grupe – ovo je submodel koji treba produženu podršku – kao i treće, Model Coworking zajednice / prostori, koji se, između ostalog, može prezentirati i kao dalje razvijanje koncepta klubova za zapošljavanje kroz korištenje zajedničkih mogućnosti.

U oblikovanju rezultata analize modela socijalnog preduzetništva, a sukladno Terms of Reference i vremenskim okvirom analize, korištene su relevantne metode: metoda analize postojećeg pravnog okvira, metoda analize postojećih bosanskohercegovačkih i međunarodnih iskustava, metoda analize sekundarnih izvora, metoda dubinskog intervjua, metoda opservacije, odnosno neposredni uvidi u iskustva coworkinga (Hrvatska, Srbija, SAD, Velika Britainija), metoda online i offline konsultacija (s DES, lokalnim zajednicama, krompir.ba, špajz.ba, zavodima za zapošljavanje, klubovima za zapošljavanje, Ambasadom Švicarske u Bosni i Hercegovini, YEP projektom, LIP projektom i drugim) te metoda brainstorminga s lokalnim i međunarodnim ekspertima.

Sam proces istraživanja odvijao se sljedećom dinamikom:

- 2. juni 2015. Formiranje tima Ekonomskog instituta Sarajevo za izradu Analize modela socijalnog preduzetništva temeljem ToR YEP/LIP
- 3. juni 2015. Radni sastanak s kontakt osobom YEP/LIP projekta
- 4. juni 2015. Individualni rad članova tima na razvijanju koncepta analize
- 5. juni 2015. Radni sastanak s kontakt osobom YEP/LIP projekta – prezentacija koncepta analize za model zadruga, model radne integracije s dva sub modela i model coworking prostora
- 5-7. juni 2015. Individualni rad članova tima na oblikovanju radne verzije za sastanak 8. juna 2015.
- 8. juni 2015. Prezentacija modela članova timu EIS timu YEP/LIP projekta
- 9. juni 2015. Intervju sa Švicarskim Karitasom (Hemo Jusović) i individualni rad članova tima EIS za analizu
- 10. juni 2015. Prezentacija rezultata istraživanja EIS stakeholderima (zavodi za zapošljavanje, Ambasada Švicarske, drugi) na planskom sastanku
- 22. juni 2015. Konsultacije s kontakt osobom YEP/LIP projekta u vezi s finaliziranjem analize
- 24. juni 2015. Konsultacije s liderom YEP/LIP projekta, zajednički rad članova tima na finaliziranju analize
- 24-30. juni 2015. Dodatni intervju s WISA, individualni rad članova tima

- 3-5. juli 2015. Oblikovanje finalnog izvještaja analize modela socijalnog preduzetništva

Predmet, ciljevi, rezultati i ishodi su determinirali i strukturu rada. Rad je organiziran u četiri poglavlja, pored uvoda i zaključka, i to: prvo, Modeli socijalnog preduzetništva i njihove karakteristike; drugo, Tipologija i operativni modeli socijalnih preduzeća; treće, Zadruga kao model socijalnog preduzetništva; četvrto, Model socijalnih preduzeća za radnu integraciju i peto, Model coworking prostora kao model socijalnog preduzetništva.

U Uvodnom dijelu Analize naznačeni su osnova za izradu Analize, predmet, ciljevi, metodologija, korisnici, struktura i sadržaj. U prvom poglavlju, kao što se to i iz njegovog naziva vidi, predstavljeni su modeli socijalnog preduzetništva, njihove karakteristike, klasifikacija, upotreba, primjeri. U drugom poglavlju je prezentirana tipologija i operativni modeli socijalnih preduzeća s karakteristikama. Treće, četvrto i peto poglavlje je organizirano po istoj matrici, koja uključuje uvodne napomene za svaki od izabranih modela, zatim osvrt na međunarodno iskustvo, potom predstavljanje bosansko-hercegovačkog iskustva i primjera dobre prakse te njihovo modeliranje i na kraju se naznačava model koji bi mogao biti respektiran u strateškim planovima podrške zapošljavanju mladih YEP / Švicarske ambasade, u smjernicama za oblikovanje programa aktivnih mjera zapošljavanja zavoda za zapošljavanje i kao motivacija socijalnim preduzetnicima. Predloženi modeli korespondiraju s postojećim pravnim okvirom i izgrađeni su korištenjem lokalnih i međunarodnih primjera dobre prakse. I na kraju, u Zaključku je dana sinteza svih završnih stavova, spoznaja i činjenica koji su izneseni u analitičkom dijelu analize. Zaključak sadrži najvažnija rješenja postavljenog problema analize, odnosno odgovore na postavljena pitanja. Naravno, zaključak se temelji na zakonima logike i na izloženom u analizi.

Sastavni dio Analize je popis skraćenica, popis tabela, slika, grafikona, kao i pregled korištenih izvora.

Prema tome, Analiza modela socijalnog preduzetništva Ekonomskog instituta Sarajevo osigurava: prvo, elemente za planiranje buduće podrške mladima u Bosni i Hercegovini vezano za socijal-

no preduzetništvo kao rješenje problema nezaposlenosti potrebne YEP / Ambasadi Švicarske u BiH; zatim, smjernice za programiranje mjera aktivnog zapošljavanja zavoda za zapošljavanje u BiH i na kraju, podršku socijalnom preduzetnicima. Analiza je urađena u partnerstvu s naručiocem i ključnim akterima.

# 1. Socijalno preduzetništvo: pojmovno određenje i EU iskustva

## 1.1. Definisanje socijalnog preduzetništva

Socijalno je preduzetništvo<sup>1</sup> definisano kao „poslovanje kome su socijalni ciljevi primarni i gdje se prihod reinvestira prema istom (socijalnom) cilju, a ne prema maksimiziraju profita stakeholdera ili vlasnika“ (Defourny, Nyssens, 2008).<sup>2</sup>

Usporedbom oblika socijalnog preduzetništva u zemljama koje su razvile pravni okvir i formalno regulisale socijalno-preduzetnički tip djelatnosti, može se uvidjeti raznolikost u pravno-organizacijskom smislu. Pri tome, može se uočiti postojanje nekoliko temeljnih zahtjeva koji trebaju biti ispunjeni kako bi se djelatnost identificirala kao socijalno preduzetništvo. Ovi zahtjevi su:

- **Postojanje socijalne misije**, usmjerenost prema općem dobru, interesima i dobrobiti zajednice, socijalnoj svrsi.

---

<sup>1</sup> Neki autori preferiraju korištenje termina „društveno preduzetništvo“ kako bi se obuhvatile sve preduzetničke prakse s društvenim ciljem, u odnosu na pojam „socijalno preduzetništvo“ koje može imati konotaciju isključive angažiranosti u socijalnoj sferi. Unutar ove publikacije, pojmovi „socijalno preduzetništvo“ i „društveno preduzetništvo“ se smatraju sinonimima i, ako nije drugačije naznačeno, nisu ograničeni na „socijalnu sferu“.

<sup>2</sup> Prema stavovima Evropskog privrednog i socijalnog odbora, da bi se poduzetnik okarakterizirao kao društveni, nužne su društveno-poduzetničke aktivnosti tijekom cjelokupnog životnog ciklusa subjekta (EK, 2012). U svojoj „Inicijativi za društveno poslovanje“ Evropska komisija je odredila društvenog preduzetnika kroz tri dimenzije: a) društveni preduzetnik se određuje kao nosilac preduzetničke aktivnosti kojem je primarni cilj društveni uticaj, a ne generiranje dobiti za vlasnike ili dioničare; b) društveni preduzetnik djeluje na način da pruža robu ili usluge na tržištu na preduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje društvenih ciljeva; c) način upravljanja preduzetničkim subjektom je otvorenog tipa te uključuje zaposlenike, korisnike i ostale zainteresovane strane na koje utiče privredna aktivnost preduzetnika (EK, 2011).

- **Postojanje tržišnog načina djelovanja**, što predstavlja osnovni aspekt koji zahtijeva posebnu regulaciju, usmjerenu na sprječavanje nelojalne konkurencije na tržištu, a opet garantovanje povlaštenog položaja s obzirom na djelovanje za opće dobro.
- **Postojanje određenog oblika nadzora**, tj. kontrola (unutrašnja ili vanjska) nad ispunjavanjem socijalne misije.
- **Reguliranje raspodjele dobiti i imovine** prema socijalnim ciljevima. Socijalno preduzetništvo djeluje tržišno, ali ne i profitno i dobit se ne raspodjeljuje među članovima ili trećim stranama, već se reinvestira prema socijalnoj misiji.
- **Uspostavljanje samoodrživosti organizacije ili preduzeća** nezavisno od vanjskih izvora finansiranja. Ukoliko djelatnost zavisi od vanjskih izvora podrške, ne može se govoriti o preduzetništvu.
- Upravljanje nad organizacijom takvo da **štiti i interese aktera, kao i zajednice**.
- Socijalno preduzetništvo karakterizira **širok spektar stakeholdera i povezanost s lokalnom zajednicom**.
- **Demokratsko načelo upravljanja** je najčešći oblik unutrašnje strukture. Određeni modeli socijalnog preduzetništva mogu razviti sistem odlučivanja sličniji komercijalnim preduzećima i temeljiti ga na načelu udjela u vlasničkom kapitalu, ali i u tom slučaju uvode se ograničavajući propisi.
- Reguliranje **socijalne odgovornosti prema zaposlenicima**, članovima i široj zajednici.

Primjer operacionalizacije navedenih kriterija u slučaju Republike Hrvatske dat je u Boxu 1. Ispunjavanje svih navedenih kriterija društveni preduzetnik dokazuje aktima osnivanja i poslovanja (trogodišnji strateški/poslovni planovi, godišnji programi rada ili dosadašnji rezultati), koje daje na uvid prilikom podnošenja zahtjeva za upis u Evidenciju društvenih poduzetnika kod nadležnog tijela.

Istom se obaveno godišnje predaje izvještaj o realizaciji godišnjeg programa rada te izvještaj o društvenoj reviziji.

**BOX 1: Kriteriji prepoznavanja društvenih poduzetnika u Republici Hrvatskoj**

1. Društveni preduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni preduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu te koja ima povoljan uticaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni preduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje preduzetničke djelatnosti.
4. Društveni preduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti, ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog preduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.
6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog preduzetnika.
7. Društvenog preduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost zainteresovanih strana u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvata ključne zainteresovane strane: radnike, članove, korisnike ili potrošače te partnerske organizacije.
8. Društveni preduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i uticaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.
9. Društveni preduzetnik, u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obveza prema povjericima i pokrića gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog preduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog preduzetništva.

Izvor: Strategija razvoja društvenog preduzetništva u Republici Hrvatskoj 2015–2020. godina

## 1.2. Pregled EU iskustava u domenu socijalnog preduzetništva

U Evropi se fenomen socijalnog preduzetništva prvo pojavio u Italiji kasnih osamdesetih prošlog vijeka, te se do sredine devedesetih proširio i na druge evropske zemlje. U evropskim zemljama u kojima nije stvoren specifičan pravno-organizacijski oblik, socijalno preduzetništvo se pojavljuje u različitim oblicima – udruženjima, humanitarnim organizacijama, organizacijama uzajamne pomoći, socijalnim preduzećima, fondacijama, zadrugama, centrima za za-



pošljavanje i slično. Najčešći oblici u svim zemljama su udruženja i zadruga. Izbor organizacijskog oblika najviše zavisi od legislative u državi, odnosno od toga dozvoljava li zakon neprofitnim organizacijama bavljenje tržišnim aktivnostima i u kojoj mjeri. Iako se socijalno preduzetništvo može pojaviti u bilo kom području djelovanja koje ima socijalnu svrhu, pokazalo se da se ono u Evropi uglavnom javlja u dva glavna tipa djelatnosti: integracija u tržište rada i usluge socijalne brige u zajednici (Borzaga i Defourny 2001; Nyssens 2006; Defourny i Nyssens 2008).

Socijalna preduzeća usmjerena na radnu integraciju pojavljuju se u gotovo svim evropskim zemljama, a većinom su se razvila iz nekadašnjih skloništa za nezaposlene ili zaštitnih radionica u kojima su se organizirale različite proizvodne ili uslužne djelatnosti. Ovaj je oblik preduzetništva nazvan „socijalno preduzeće za radnu integraciju“ (Work Integration Social Enterprise – WISE), a uključuje sve oblike zapošljavanja osoba slabijeg položaja na tržištu rada ili onih koje su s njega potpuno isključene, poput osoba s posebnim potrebama, invalida, žena i drugih.

I drugi se tip socijalnih preduzeća javlja u svim evropskim zemljama i može poprimati različite organizacijske oblike. Radi se o djelatnostima pružanja socijalnih usluga u zajednici, za potrebe koje su ostale neadresirane. Najčešće se javlja u područjima poput zdravstvene njege, obrazovanja, brige o djeci, o starijima, pomoći u kući, kućne njege i drugo. Nastaje u velikoj mjeri s ciljem pružanja usluge za društvene grupe koje nisu prepoznate u programima javnih socijalnih politika, kao i za one koji ispadaju iz tog sistema.

U značajnom broju evropskih zemalja socijalno preduzetništvo se prepoznaje kao posebna djelatnost, a u nekima su se razvili zakoni koji reguliraju njegovo djelovanje te javne politike koje usmjeravaju njegov razvoj. Prema podacima EMES-ove međunarodne istraživačke mreže, u Evropi se može identificirati preko 40 različitih pravno-organizacijskih oblika koji čine socijalnu ekonomiju, a dio njih se odnosi na socijalno preduzetništvo.

Kao što smo ranije naveli, prvi pravno-institucionalni okvir za socijalno preduzetništvo formiran je u Italiji krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća. U ovoj su se zemlji pojavili novi zadružni oblici

s ciljem adresiranja socijalnih potreba prepoznatih u zajednici. Najčešće se radilo o grupama isključenim s tržišta rada, te je primarni cilj zadružnog djelovanja bila radna reintegracija. Međutim, za razliku od tradicionalnih zadruga, koje su se brinule o potrebama i interesima svojih članova, ovi novi oblici zadruga bili su okrenuti i korisnicima izvana te su djelovali za opću korist zajednice, a ne samo na korist svojih članova. S prepoznavanjem posebnosti ovih zadruga usmjerenih na socijalne ciljeve i širu društvenu korist, 1991. godine donesen je i zakon kojim se regulira njihovo djelovanje. Često se označava i kao pionirski zakon o socijalnom preduzetništvu. Zakon o socijalnim zadrugama određuje dva tipa zadruga – tip A i tip B. Prvi tip se odnosi na one socijalne zadruge koje pružaju socijalne, zdravstvene, obrazovne usluge, dok je drugi tip usmjeren na radnu integraciju, posebno osoba s otežanim pristupom tržištu rada, i ne mora nužno proizvoditi socijalne usluge. Procjenjuje se da je 1996. godine u Italiji bilo 4.000 socijalnih zadruga, s preko 100.000 članova, 75.000 zaposlenih i 9.000 volontera. Desetak godina poslije, 2005. godine, djelovalo je 58.000 zadruga, među kojima je bilo 7.568 socijalnih zadruga. Najbrojnije su zadruge tipa A, koje čine oko 70% svih socijalnih zadruga (Parun Kolin i Petrušić 2007).

Osim zadruga, i druge su se organizacije, uglavnom iz sektora civilnog društva, počele baviti socijalnim preduzetništvom, pa je 2005. donesen i širi zakon koji je regulirao tzv. socijalna preduzeća (tal. *impresa sociale*). Ovaj je zakon omogućio i drugim pravnim oblicima da steknu brand „socijalnog preduzeća“ te odredio cijeli niz aktivnosti koje su društveno korisne i spadaju u kategoriju djelatnosti socijalnog preduzeća, poput pružanja socijalnih usluga, radne integracije, zaštite okoliša, zdravlja, obrazovanja i slično.

Više od deset godina nakon prvog talijanskog zakona, britanska vlada je napravila korake u zakonskom reguliranju socijalnog preduzetništva. Po nekima, to je najsistematičniji zakonski okvir kojim se regulira socijalno preduzetništvo u Evropi (Heckl i Pecher 2007), iako je strukturiran kao kombinacija evropskog i američkog koncepta socijalnog preduzetništva. Vlada je 2002. godine pokrenula Koaliciju za socijalno preduzeće i osnovala Odjel za socijalno preduzeće (Social Enterprise Unit), s namjerom intenzivnije promocije

socijalnog preduzetništva. Pokretanje pravnog okvira za reguliranje socijalnog preduzetništva dijelom je motivirano intencijom stvaranja percepcije o bitnoj ulozi socijalnog preduzetništva u reformi javnog sektora, posebno s obzirom na uključivanje zadruga i neprofitnih organizacija kao bitnih isporučilaca usluga u socijalnoj sferi, a dijelom namjerom da se zajednica i civilno društvo uključe u sprječavanje socijalne isključenosti. Godine 2005. u Velikoj Britaniji je donesen zakon koji je regulirao novi pravni oblik, organizacijski negdje između tradicionalnih preduzeća i dobrotvornog društva, pod nazivom Preduzeće usmjereno na interes zajednice (Community Interest Company – CIC). Ovaj oblik organizacije je zapravo društvo s ograničenom odgovornošću, formirano s ciljem korištenja svog profita za postizanje socijalnih ciljeva i ostvarivanje socijalne misije. CIC ima i neka nova i specifična obilježja i mora zadovoljiti određene uslove. Prije svega, ovo preduzeće treba proći test „interesa zajednice“ kako bi se utvrdilo da zaista djeluje za opće dobro i u javnom interesu. Profit koji ostvaruje može se među članovima dioničarima distribuirati samo u skromnim i ograničenim iznosima, a za razliku od dobrotvornih organizacija, CIC ne podliježe posebnom poreznom sistemu niti ima porezne olakšice. U 2010. godini u Britaniji je bilo registrirano preko 4200 CIC preduzeća, što je značajan porast u usporedbi s 2007. godinom kada ih je bilo tek 500 (Billitteri 2007).

Na temelju dostupnih istraživanja o socijalnom preduzetništvu moguće je identificirati nekoliko glavnih modela pravnih oblika koji se pojavljuju u zakonodavstvima o socijalnom preduzetništvu u evropskim zemljama:

- Zadrugni model (Co-operative model) odnosi se na zadruge usmjerene prema socijalnim ciljevima. Ovaj je oblik prisutan u Italiji, Francuskoj, Portugalu i Poljskoj.
- Model preduzeća (Company model) temelji se na profitnom djelovanju i ograničenoj distribuciji profita. Ovaj je model tipičan za Belgiju i Veliku Britaniju.
- Model slobodnog oblika (Open form model), za koji nije bitan pravno-organizacijski oblik, već je prepoznato i zakonski regulirano socijalno-preduzetničko djelovanje. Model se javlja u Finskoj i Italiji.

Socijalne zadruge čine model primarno orijentiran prema postizanju socijalnih ciljeva. Ono po čemu se razlikuju od „običnih“ zadruga jest socijalna misija, odnosno temeljna orijentiranost prema nekom obliku socijalne integracije i interesima zajednice. Osim toga, nisu nužno usmjerene samo na interese svojih članova, već u njihovo djelovanje mogu biti uključeni i vanjski stakeholderi i korisnici iz zajednice. Zadržno djelovanje podrazumijeva organizacije koje osniva veći broj članova i kojima se upravlja prema demokratskom načelu. Usmjerenost prema socijalnoj svrsi podržava se sistemom fiskalnih olakšica ili drugih beneficija, ali podrazumijeva i sistem kontrole i nadzora kako bi se spriječile zloupotrebe posebnog tretmana koji takve organizacije imaju. Socijalne se zadruge najčešće osnivaju s ciljem radne integracije marginaliziranih i posebno osjetljivih društvenih grupa.

Model preduzeća pokazuje snažniju povezanost s „profitnim“ zakonodavstvom, odnosno onim zakonima koji reguliraju rad komercijalnih preduzeća i trgovačkih društava. U ovom modelu socijalno se preduzetništvo tretira kao tip preduzeća, kao tržišno djelovanje sa socijalnom svrhom. Iako se preferira reinvesticija viška dobiti na daljnje institucionalne aktivnosti, omogućena je dijelom i distribucija profita među članovima. Također, demokratsko načelo u upravljanju nije nužno propisano i postoji veća, iako ograničena, vezanost na načelo odlučivanja prema učešću u vlasničkom kapitalu. Iako se naglašava vezanost za zajednicu i njene potrebe, kolektivni karakter djelovanja ovog tipa socijalnog preduzetništva nije naglašen.

Model slobodnog oblika podrazumijeva da postoje zakoni kojima se reguliraju socijalno preduzetničke aktivnosti, ali zakoni ne predviđaju neki poseban novi pravno-organizacijski oblik za takvo djelovanje. Stoga se socijalno preduzetništvo može javiti u različitim organizacijama ili preduzećima. Primjera radi, finiski zakon potiče bilo kakav oblik preduzeća koji zapošljava osobe s posebnim potrebama, invalide i dugotrajno nezaposlene. Razvijeni su i posebni poticaji koji se dodjeljuju takvim preduzećima. Fokus je prije svega na aktivnostima koje provode i ciljevima koje ostvaruju, a ne na obliku organizacije i upravljanja. Za razliku od finskog, talijanski zakon nema za cilj promovirati neku posebnu aktivnost ili pod-

ručje djelovanja, niti za to predviđa poticajna sredstva i olakšice. Odnosi se na sve oblike preduzeća i organizacija koje su barem dijelom uključene u socijalno-preduzetničke aktivnosti i usmjerene na opće dobro.

Osim zemalja koje su izdvojene u ovom usporednom prikazu, u većini drugih država, ako je u njima socijalno preduzetništvo i prepoznato kao poseban fenomen, zakonodavstvo se nije mijenjalo kako bi ga reguliralo posebnim propisima. U njima se uglavnom socijalno preduzetničke djelatnosti reguliraju kroz već postojeće pravne i organizacijske oblike te uz postojeće zakone. Čak i u zemljama koje su usvojile zakone i stvorile nove pravne oblike, paralelno djeluju novi i stari oblici – od udruženja, zadruga do preduzeća s ograničenom odgovornošću, kroz koje se sve može pojavljivati socijalno preduzetništvo.

### 1.3. Iskustva zemalja u regiji

U Sloveniji je koncept socijalnog preduzetništva još uvijek relativno nov – teško da je i korišten do 2009. godine. U 2011. Slovenija je donijela Zakon o socijalnom poduzetništvu koji pruža definiciju socijalnog poduzetništva koji je u velikoj mjeri u skladu s definicijom Evropske unije; Zakon također pruža definiciju socijalnog poduzetništva. Nadalje, Zakon uvodi eksplicitnu razliku između društvenih poduzeća za radnu integraciju (WISE) i drugih društvenih poduzeća. Zakon omogućuje institucijama da se registriraju i dobiju status socijalnog poduzetništva. Mnogi sudionici vjeruju da Zakon treba poboljšati jer je vidno da je previše strog i ograničavajući.

Zakon slijedi prijedlog Strategije socijalnog poduzetništva i srodnih programa mjera koji definiraju mjere javne potpore sektoru. Kašnjenje u usvajanju tih dokumenata znači da su do sada postojale samo vrlo ograničene javno finansirane mjere potpore, i to su uglavnom usmjerene na WISE. Postoji samo vrlo ograničeni broj javnih mjera u Sloveniji koje su posebno dizajnirane za društvena preduzeća.

Slovenski Forum socijalnog poduzetništva je glavna nacionalna mreža u sektoru. Nema oznake, naljepnica ili sistema certificiranja, osim dobrovoljne registracije institucija kao društvenih preduzeća

prema Zakonu. Socijalno finansijsko tržište je u povojima s prvim specijalizovanim socijalnim fondovima koji su se pojavili na tržištu u 2013. Registrovana društvena preduzeća uključuju asocijacije, institucije, fondacije, privatna društva ograničene odgovornosti i zadruge. Međutim, druga de facto društvena preduzeća također postoje i postavljana su koristeći pravni okvir Zavoda, društva za invalide, zadruga i nevladinih organizacija.

Ne postoje podaci o veličini sektora društvenog preduzetništva. 46 subjekata je registrovano kao društveno preduzeće (EC, 2014). Sadašnji registar ne pokriva cijeli spektar SE u Sloveniji. To je dijelom zbog strogih kriterija za održavanje statusa SE i nema javnu finansijsku prednost koja se nudi odvojeno od postojećih mjera MLFSA. EC (2014) procjenjuje da postoji oko 900 organizacija koje potencijalno spadaju u operativnu definiciju EU. Glavnim pravnim oblicima preuzetim od društvenih preduzeća smatraju se zadruge, instituti i ostale udruge koje provode privredne aktivnosti.

Većina aktuelnih društvenih preduzeća ima svoj utjecaj kroz ljude koje zapošljavaju (WISE). To je rezultat naslijeđa kompanija za onesposobljene osobe i vladine politike u borbi protiv strukturne nezaposlenosti. Novi trendovi se odnose na utjecaj na okoliš i zdravlje kroz proizvodnju organske hrane, recikliranje i obradu otpada.

Oživljavanje sektora socijalnog poduzetništva u posljednjih nekoliko godina može se objasniti kroz utjecaj ekonomske krize koja dovodi do porasta interesa za alternativne modele ekonomskog razvoja, fiskalne mjere štednje koje su s jedne strane smanjile bespovratna sredstva podrške nevladinom sektoru, ali s druge strane otvorile javnom sektoru mogućnosti za pružanje određenih javnih usluga privatnim subjektima (sistem „koncesije“) i također fokus na borbu socijalne uključenosti u strateškim dokumentima koji otvaraju programe finansiranja za WISE.

U dokumentima koji prezentiraju situaciju u vezi sa socijalnim preduzetništvom u Hrvatskoj uglavnom se navodi da je ono još uvijek nedovoljno razvijeno. Većinu onoga što se u Republici Hrvatskoj smatra dobrim primjerima socijalnog poduzetništva pokrenule su organizacije civilnoga društva (bilo osnivanjem izdvojene pravne

osobe, najčešće zadruge ili trgovačkog društva, koja svoju dobit vraća organizaciji koja ju je osnovala; bilo organiziranjem socijalno-poduzetničke inicijative u okviru djelovanja same organizacije – kao jedne od aktivnosti koju organizacija provodi kako bi osigurala samoodrživost, ali i organiziranjem obuke za pojedince i organizacije koje su zainteresirane za razvoj socijalnog poduzetništva). Organizacije civilnog društva su promovisale vrijednosti socijalnog preduzetništva rješavanjem različitih društvenih problema budući da su zbog rata i nezaposlenosti mnogi ljudi ostali na margini društva. Finansiranje njihovih aktivnosti uglavnom je proizašlo iz aktivnosti različitih donatora.

Socijalni poduzetnici, kao i organizacije civilnog društva, u Hrvatskoj se u svom radu suočavaju s teškoćama nedostatnih finansijskih sredstava i znanja o pokretanju, upravljanju i održivosti poslovanja, prevelikoj zavisnosti od donacija i finansiranja od strane javnog sektora. Nepovjerljivost ulagača i bankarskog sektora za kreditiranje i zajmove onemogućuje razvoj oba segmenta. Unatoč tome, mogu se identificirati različiti pojavni oblici socijalnih preduzetnika – od institucionalnih (razvijena socijalna preduzetništva kroz pravni okvir udruženja, zadruga, trgovačkih društava), do područja koja pokrivaju pružanje intelektualnih usluga, proizvodnu djelatnost, poljoprivredu, turizam, kulturu i dr. te načina na koji pridonose rješavanju društvenih problema (zapošljavanjem skupina u riziku od socijalne isključenosti ili pružanjem usluga za socijalno osjetljive skupine, očuvanjem prirodnih resursa, promoviranjem regionalnog razvoja i oživljavanjem resursa lokalnih zajednica u kojima djeluju).

Uzevši u obzir nedovoljan nivo znanja i vještina iz područja upravljanja, finansiranja i promocije socijalno-preduzetničkih aktivnosti, preduzetničke podržavajuće institucije (razvojne agencije, poduzetnički centri itd.) imaju značajnu ulogu u razvoju sektora socijalnog preduzetništva u Republici Hrvatskoj. Akademska zajednica je također u posljednjih nekoliko godina prepoznala socijalno preduzetništvo kao dio sveukupnih privrednih i društvenih aktivnosti te ga uvrstila u svoje kurikulume.

Hrvatsko zakonodavstvo, općenito gledajući, ne prepoznaje socijalno preduzetništvo kao specifičan pojam. Ipak, zakonski okvir ne sprječava razvoj i poslovanje socijalnih preduzetnika. Značajan dio

socijalno-preduzetničkih poduhvata u Hrvatskoj započet je kroz udruženja i zadruge. Zakon o zadrugama prepoznaje socijalne zadruge koje su osnovane za obavljanje djelatnosti kojima se pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženih, nemoćnih i drugih osoba u teškoj životnoj situaciji. Pored toga, ovim zakonom je prepoznata djelatnost uključivanja osoba s umanjenom radnom sposobnošću i drugih fizičkih osoba koje nemaju dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, a nisu u mogućnosti ostvariti ih svojim radom ili prihodom od imovine ili iz drugih izvora u svojim radnim i privrednim procesima.

U Hrvatskoj je 2015. godine donesena Strategija razvoja društvenog preduzetništva za period 2015–2020. godina. Četiri temeljna cilja utvrđena navedenim dokumentom su: (1) Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog preduzetništva; (2) Uspostava finansijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika; (3) promocija važnosti i uloge društvenog preduzetništva kroz sve oblike obrazovanja; (4) Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog preduzetništva u Republici Hrvatskoj te informisanje opšte javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom.

U Srbiji, kao rezultat nerazumijevanja značenja i značaja socijalnog preduzetništva, socijalna preduzeća i preduzetnici se još uvijek suočavaju s neizgrađenim institucionalnim okvirom. Međutim, i pored nepovoljnog pravnog, ekonomskog i institucionalnog okvira, socijalno preduzetništvo ipak postoji – u formi pojedinačnih inicijativa ili relativno organizovanih podsektora (npr. preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom) kojima se rješavaju problemi nezaposlenosti i socijalne isključenosti (Republički zavod za statistiku, 2014).

Prema rezultatima istraživanja Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji je u 2012. godini radilo 1.196 preduzeća koja se u širem smislu mogu okarakterizirati kao socijalna preduzeća. U istoj godini socijalna preduzeća su doprinosila 0,2% bruto domaćem proizvodu i učestvovala s 0,6% u ukupnoj zaposlenosti u Srbiji. Riječ je o zadrugama (785), udruženjima građana (283), preduzećima za zapošljavanje osoba s invaliditetom (45), razvojnim agencijama (32), fondacijama (23), poslovnim inkubatorima (18) i izdvojenim



preduzećima (spin off) pod uslovom da ispunjavaju kriterije, poput socijalnih ciljeva i trošenja dobiti prije svega za takve ciljeve (8). Dominantan oblik socijalnih preduzeća u Srbiji bile su zadruge, pri čemu su se u toj kategoriji najčešće pojavljuju zemljoradničke zadruge. Broj udruženja građana za koja se moglo smatrati da su socijalna preduzeća relativno je mali, u velikoj meri zbog neadekvatnog pravnog okvira, tj. iz okolnosti da tada važećim zakonom nije bilo dozvoljeno da nevladine organizacije stiču zaradu obavljanjem djelatnosti. Nova tržišta za socijalna preduzeća su još uvijek u razvoju, iako ih ima u određenom broju, posebno u oblasti socijalnih usluga, poljoprivrede i ruralnog razvoja. Vitalnost sektora socijalnog preduzetništva ogleda se u tome što akteri u ovom sektoru (socijalna preduzeća, organizacije civilnog društva koje ih promovišu, institucije koje im daju podršku) u nedostatku izgrađene institucionalne podrške osnivaju mreže i koalicije koje im olakšavaju povezivanje, razmjenu iskustava, učenje i poslovanje.

Koalicija za razvoj socijalnog preduzetništva formiranja je 2010. godine. Njen glavni cilj je kreiranje podsticajnog okruženja za razvoj socijalnog preduzetništva. Uloga koalicije je važna zbog strateškog pristupa razvoju socijalnog preduzetništva i zbog sinergijskog delovanja članica. Mreža socijalne ekonomije Srbije osnovana je 2011. godine s ciljem da se obezbijedi prostor za socijalna preduzeća da uče jedna od drugih, da podstiču saradnju između socijalnih preduzeća međusobno, ali i s drugim akterima, da se na jednom mjestu nađu proizvodi/usluge socijalnih preduzeća kako bi se lako mogli pretraživati i kako bi bili dostupniji potencijalnim kupcima ili partnerima za saradnju.

Pored navedenih treba istaći i Mrežu održivog razvoja – mrežna organizacija koja pruža aktivnu podršku (prvenstveno stručnu, organizacionu, medijatorsku, edukativnu i informativnu) strategijama, programima i projektima održivog razvoja. Nekoliko lokalnih samouprava u Srbiji pomoglo je inicijative u oblasti socijalnog preduzetništva tako što su ustupile na korištenje poslovni prostor ili obradivo zemljište. Sve su češći slučajevi u kojima preduzeća iz poslovnog sektora kupuju proizvode ili usluge od socijalnih preduzeća ili ih pomažu novčanim donacijama i promocijom. Veliku ulogu u promociji socijalnog preduzetništva, ali i u stvaranju povoljnog am-

bijenta za poslovanje i opstanak socijalnih preduzeća, igra Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije. Tim je zaslužan za približavanje ideje socijalnog preduzetništva Vladinim tijelima, za pokretanje inicijativa za izmjene i dopune zakona koji se odnose na socijalno preduzetništvo i za povezivanje različitih sektora u Vladi kada je riječ o pitanjima razvoja socijalnog preduzetništva.

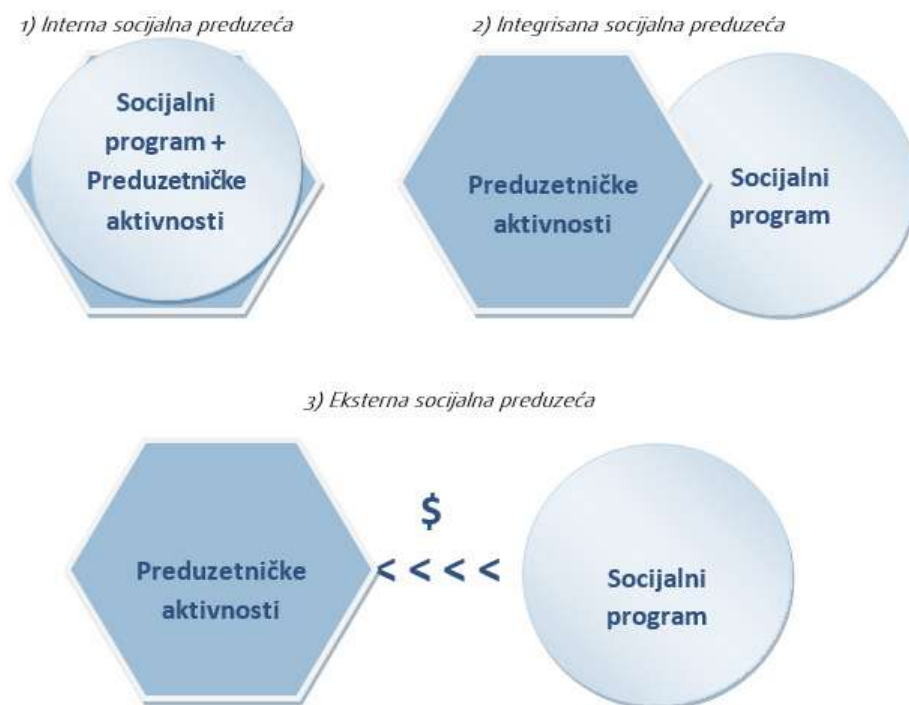
Generalno, koncept „socijalnog preduzetništva“ nije na adekvatan način prepoznat u okviru pravnog sistema u Srbiji. Naime, nijedan pravni propis u Srbiji ne reguliše ovu materiju na sveobuhvatan način. Međutim, kroz nova zakonska rješenja koncept socijalnog preduzetništva je prepoznat i otvorene su nove mogućnosti za osnivanje i poslovanje socijalnih preduzeća. Sada se pojam socijalno preduzeće spominje u Zakonu o socijalnoj zaštiti i obezbjeđivanju socijalne sigurnosti građana i Zakonu o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, a u novom Zakonu o zadrugama predviđa se osnivanje i poslovanje posebnog oblika – socijalne zadruge. Osim toga, novi zakon o udruženjima daje mogućnost ovim pravnim subjektima da ostvaruju prihode od obavljanja djelatnosti, što im faktički omogućuje da posluju kao socijalna preduzeća. Međutim, za finansiranje i finansijsko poslovanje socijalnih preduzeća uslovi su još uvijek relativno nepovoljni, osim za preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Glavni problem je nedostatak mikrofinansiranja i pogodnosti u procesu javnih nabavki. Postojanje ovih elemenata u pravnom i poslovnom okruženju omogućilo bi lakše osnivanje i poslovanje socijalnih preduzeća, što bi dovelo do konačnog uobličavanja ovog sektora u Srbiji.

## 2. Tipologija i operativni modeli socijalnih preduzeća

### 2.1. Tipologija socijalnih preduzeća

Socijalna preduzeća moguće je klasificirati prema različitim kriterijima. Jedan od često korištenih kriterija je nivo integrisanosti socijalnih programa i poslovnih aktivnosti socijalnih preduzeća. Prema navedenom kriteriju moguće je identificirati tri kategorije ovih preduzeća: (1) interna socijalna preduzeća; (2) integrisana socijalna preduzeća; i (3) eksterna socijalna preduzeća (pogledati grafikon ispod).

Grafikon 1. Klasifikacija socijalnih preduzeća



U slučaju internih socijalnih preduzeća, socijalni programi i poslovne aktivnosti se podudaraju. Nefitne organizacije osnivaju ova

preduzeća izričito u programske svrhe. Aktivnosti preduzeća su u potpunosti „ugrađene“ u poslovanje i socijalne programe organizacije, i centralne su za njegovu misiju. Socijalni programi se samofinansiraju kroz aktivnosti preduzeća.

Kod integrisanih socijalnih preduzeća, socijalni program se dijelom preklapa s poslovnim aktivnostima, često dijeleći troškove i imovinu. Organizacije osnivaju integrisana socijalna preduzeća kao mehanizme finansiranja da bi podržale aktivnosti i misiju neprofitnog subjekta. U mnogim slučajevima integrisana socijalna preduzeća šire ili potiču misiju organizacije omogućavajući joj da postigne veći socijalni uticaj. Širenje misije može biti postignuto komercijalizacijom socijalnih usluga organizacije i njihovom prodajom novom tržištu koje te usluge plaća ili osiguravanjem novih usluga već postojećim klijentima.

Eksterna socijalna preduzeća socijalne programe razlikuju od poslovnih aktivnosti. Neprofitne organizacije osnivaju eksterna socijalna preduzeća kako bi se finansirale socijalne usluge i/ili troškovi poslovanja. Aktivnosti preduzeća su „eksterne“ u odnosu na poslovanje matične organizacije, ali podržavaju njene socijalne programe kroz dodatna finansiranja. Eksterna socijalna preduzeća generalno nemaju koristi od podjele troškova ili sinergije programa s osnivačem te stoga, da bi koristila svojoj svrsi, ona moraju biti u potpunosti profitabilna. Eksterna socijalna preduzeća mogu biti strukturirana u okviru matične organizacije kao profitni centar, ili odvojeno, kao neprofitna ili profitna podružnica.

## 2.2. Operativni modeli socijalnih preduzeća

Mogući su različiti operativni modeli socijalnih preduzeća. Svaki od operativnih modela koje elaboriramo ispod može se podvesti pod jedan od gore navedenih tipova socijalnih preduzeća. Operativni modeli ne smiju se miješati s pravnom formom socijalnih preduzeća. Oni prije ilustriraju moguće konfiguracije koje se koriste za stvaranje socijalne vrijednosti (mjerljivog uticaja) i ekonomske vrijednosti (prihoda). Ovi modeli su:

- Model preduzetničke podrške – prodaje poslovnu podršku i finansijske usluge svojoj ciljnoj grupi ili „klijentima“, samozapo-

slenim pojedincima ili firmama. Zatim, ciljna grupa socijalnog preduzeća prodaje svoje proizvode i usluge na otvorenom tržištu. Uobičajeni tipovi biznisa koji primjenjuju ovaj model su: finansijske institucije (npr. mikrokreditne organizacije), menadžment i konsalting agencije, profesionalne usluge (računovodstvo, pravno i tržišno savjetovanje i informacije), tehnologija i servisi koji podržavaju preduzetnike.

- Model posrednika na tržištu – osigurava usluge svojoj ciljnoj grupi ili „klijentima“, malim proizvođačima (pojedinci, firme ili zadruge), kako bi im pomogla da pristupe tržištu/tržištima. Usluge socijalnih preduzeća dodaju vrijednost proizvodima ciljne grupe, a generalno ove usluge uključuju proizvodnu i marketinšku podršku i kredite. Posrednik na tržištu ili u potpunosti kupuje proizvode svoje ciljne grupe ili ih uzima po konsignacionom principu pa ih zatim prodaje na tržištu uz odgovarajuće marže. Uobičajeni tipovi poslovanja koji primenjuju ovaj model su: marketinške organizacije, firme i prodavnice potrošne robe, kao i poslovi prodaje prehrambenih i poljoprivrednih proizvoda.
- Model zapošljavanja – kreira prilike za zapošljavanje i poslovne obuke svojoj ciljnoj grupi ili „klijentima“, osobama s poteškoćama u zapošljavanju, kao što su osobe s invaliditetom, beskućnici, ugrožena omladina i bivši prestupnici; ove organizacije funkcioniraju tako što preduzeće zapošljava svoju ciljnu grupu i prodaje njihove proizvode i usluge na otvorenom tržištu. Model zapošljavanja široko upotrebljavaju omladinska i udruženja osoba s invaliditetom, kao i organizacije za pružanje socijalnih usluga koje pomažu ženama s niskim prihodima, zavisnicima na oporavku, bivšim beskućnicima. Popularni tipovi preduzeća koja se bave zapošljavanjem svojih klijenata jesu kompanije za higijensko održavanje stambenih i poslovnih prostora, kompanije za uređenje prostora, kafići, knjižare, radnje s poklonima, kurirske usluge, obrada drveta i mehaničke popravke.
- Model članarine to jest naknade za usluge – komercijalizira svoje usluge (npr. u domenu zdravstva ili obrazovanja) i zatim ih prodaje direktno ciljnoj grupi ili „klijentima“, pojedincima, firmama, zajednicama ili trećoj strani. Članarina kao naknada za usluge je jedan od najčešće korišćenih modela socijalnog preduzeća među neprofitnim organizacijama. Organizacije za-

snovane na članstvu, kao i strukovna udruženja, škole, muzeji, bolnice i klinike su klasični primjeri socijalnih preduzeća koja uzimaju naknadu za svoje usluge.

- Model klijenata s niskim prihodima – varijacija prethodnog modela, kojem ciljna grupa ili „klijenti“ predstavljaju tržište za prodaju roba ili usluga; osigurava ciljnoj grupi (s niskim primanjima) pristup onim proizvodima i uslugama kojima je zbog cijene, distribucije i karakteristike proizvoda pristup vrlo ograničen; primjeri proizvoda i usluga mogu uključivati: zdravstvenu njegu, zdravstvene i higijenske proizvode, komunalne usluge i drugo za šta klijenti, u ovom slučaju ciljna grupa, plaćaju. Međutim, s obzirom na niska primanja ciljne grupe u ovom modelu, postizanje finansijske održivosti može biti izazov. Socijalno preduzeće mora da se oslanja na razvoj kreativnih distributivnih sistema, snižavanjem troškova proizvodnje i marketinga, postizanjem visoke efikasnosti poslovanja i subvencionisanjem kreativnih prihoda na tržištu.
- Model zadrugarstva – osigurava direktnu korist svojoj ciljnoj grupi ili „klijentima“, članovima kooperative, kroz usluge članovima: informacije o tržištu, tehnička/savjetodavna podrška, kolektivni ugovori, ekonomija otkupa, pristup proizvodima i uslugama, pristup eksternim tržištima za proizvode i usluge članova; članstvo zadruga često se sastoji od više malih proizvođača iz iste grupe proizvoda ili zajednice s istim potrebama – na primjer pristup kapitalu ili zdravstvenoj njezi. Organizacije koje posluju po principima fer trgovine često rade s poljoprivrednim i robnim proizvođačima u vlasništvu zadruga. Grupe za samopomoć koje okupljaju žene s niskim primanjima često se organizuju u zadruga da bi podržale raznolikost interesa članova, povezanih s trgovinom, zdravstvom i obrazovanjem. Kreditne unije su još jedan primjer zadruga vezanih za ekonomski razvoj i programe finansijskih usluga.
- Model povezivanja s tržištem – olakšava trgovinske odnose između ciljne grupe ili „klijenata“, malih proizvođača, lokalnih firmi i kooperativa i eksternog tržišta; socijalno preduzeće funkcioniše kao broker, povezivanjem kupaca s proizvođačima i obrnuto, i naplaćivanjem ove usluge. Tipovi ovih socijalnih preduzeća uključuju uvoz-izvoz, istraživanje tržišta i brokerske usluge.

- Model subvencionisanja usluga – prodaje proizvode ili usluge eksternom tržištu i ostvarene prihode koristi za finansiranje socijalnih programa. Neprofitne organizacije koje primenjuju ovaj model socijalnog preduzeća obavljaju različite vrste poslova, međutim, većina njih ulaže svoja materijalna (zgradu, zemlju ili opremu) ili nematerijalna sredstva (metodologiju, znanje, odnose ili brend) kao osnovu za svoje preduzetničke aktivnosti. Ovakvi biznisi mogu da pokrenu određeni broj preduzeća koja koriste infrastrukturu i kapitalna dobra: lizing, upravljanje vlasništvom, robni maloprodajni objekti; kopiranje, prevoz ili usluge štampe, itd.
- Model organizacione podrške – prodaje proizvode i usluge eksternom tržištu, biznisima ili širokoj javnosti; u nekim slučajevima ciljna populacija ili „klijent“ je korisnik, odnosno mušterija. Ovakvo socijalno preduzeće se konstruiše kao finansijski mehanizam organizacije i vrlo često je strukturirano kao ćerka organizacija (profitni ili neprofitni subjekat) koja je u vlasništvu neprofitne matične organizacije. Slično modelu subvencionisanja usluga, model organizacione podrške se virtuelno može primijeniti na svaki tip biznisa koji koristi svoja materijalna i nematerijalna sredstva.

Operativni fundamentalni modeli najčešće uzimaju formu internog socijalnog preduzeća: model preduzetničke podrške, model posrednika na tržištu, model zapošljavanja, model naknade za usluge, model kooperativa, model povezivanja s tržištem. S druge strane, model povezivanja s tržištem i model subvencionisanja usluga uzimaju formu integrisanog socijalnog preduzeća, dok model organizacione podrške u većini slučajeva uzima formu eksternog socijalnog preduzeća.

Na kraju, mora se naglasiti da socijalna preduzeća najčešće kombiniraju fundamentalne (osnovne) operativne modele kako bi iskoristila šanse i na komercijalnom tržištu i u socijalnim sektorima. Kombiniranje je strategija za maksimiziranje socijalnog uticaja, kao i za diversifikaciju prihoda dosezanjem novih tržišta ili pokretanjem novih preduzeća. Kombiniranje modela javlja se u okviru socijalnog preduzeća (kompleksni model) ili na nivou matične organizacije (mješoviti model).

### 3. Zadrugе kao model socijalnog preduzetništva

Kao što je ranije navedeno, model zadrugarstva kao model socijalnog preduzeća osigurava direktnu korist svojoj ciljnoj grupi ili „klijentima“, članovima kooperative, kroz usluge članovima: informacije o tržištu, tehnička/savjetodavna podrška, kolektivni ugovori, ekonomija otkupa, pristup proizvodima i uslugama, pristup eksternim tržištima za proizvode i usluge članova. Kooperativno članstvo često se sastoji od više malih proizvođača iz iste grupe proizvoda ili zajednice s istim potrebama.

Članovi kooperativa su primarna interesna grupa u kooperativi, njima pripadaju prihodi, radna mjesta, usluge, ali oni također investiraju u kooperativu ulažući svoje resurse poput vremena, novca, proizvoda, rada. Misija kooperative usmjerena je na osiguravanje usluga članovima. Finansijska održivost postiže se kroz prodaju proizvoda i usluga ciljnoj grupi i članovima, ali i na komercijalnom tržištu. Kooperative zarade koriste da pokriju troškove vezane za širenje usluga na nove članove, a viškovi mogu da se koriste za subvencionisanje tih usluga.

Kooperative kao socijalna preduzeća uključuju poljoprivredne tržišne kooperative, koje na tržište iznose i prodaju proizvode članova, dok poljoprivredno-snabdjevačke kooperative osiguravaju ulaganja i potrebne unose u poljoprivredni proces. Organizacije koje posluju po principima fer trgovine često rade s poljoprivrednim i robnim proizvođačima u vlasništvu kooperativa, kao i s nepoljoprivrednim proizvodima. Grupe za samopomoć koje okupljaju žene s niskim primanjima, popularne u južnoj Aziji, često se organiziraju u kooperative da bi podržale raznolikost interesa članova, povezanih s trgovinom, zdravstvom i obrazovanjem. Kreditne unije su još jedan primjer kooperativa vezanih za ekonomski razvoj i programe finansijskih usluga. U Velikoj Britaniji se kao blaga varijacija na kooperative javljaju „udruženja uzajamne zavisnosti“ ili „društva“ koja se često povezuju sa socijalnim preduzećima. Za razliku od koo-



perativa, članovi udruženja uzajamne zavisnosti ne doprinose kapitalu socijalnog preduzeća direktnim investiranjem. Umjesto toga, ova udruženja se često finansiraju iz filantropskih izvora ili od strane vlade. Socijalne kooperative, specifično usmjerene na rješavanje socijalnih problema neke od ugroženih kategorija, posebno su aktivne u Italiji, gdje su od početka 90-tih dobile još intenzivniju podršku usvajanjem Zakona o socijalnim kooperativama. (Velev 2011, Anon. 2013a, 2013b, Prun Kolin i Petrušić 2008, Spear 2013, Vidović 2012)

### 3.1. Evropsko iskustvo u zadugarstvu

Zadruge postaju sve važnije unutar Evropske unije. Postoji oko 160.000 zadruga u vlasništvu 123 miliona članova koje zapošljavaju 5,4 miliona ljudi, uključujući oko 50.000 zadružnih preduzeća u industrijskom i uslužnom sektoru koja zapošljavaju 1,4 miliona osoba. Zadruge u prosjeku doprinose približno 5% BDP svake države članice. Proteklih nekoliko godina, kao rezultat restrukturiranja preduzeća u teškoćama ili onih bez pravnih slijednika, osnovano je nekoliko stotina industrijskih i uslužnih zadružnih preduzeća. Zadruge u industrijskom i uslužnom sektoru imale su snažan uticaj na regionalni razvoj u nekima od industrijski najrazvijenijih regija EU. Socijalne zadruge specijalizirane za radnu integraciju zapošljavaju više od 30.000 osoba s invaliditetom i osoba u nepovoljnom položaju u industrijskom i uslužnom sektoru. Zadruge su postale model za samostalno zaposlene i osobe koje se bave slobodnim zanimanjima te je prisutnost tog modela snažno porasla u novim sektorima, kao što su socijalne i zdravstvene usluge, digitalne i usluge podrške poslovanju, kao i usluge od općeg interesa koje je nekad obavljao javni sektor. Zadruge imaju vrlo važnu ulogu u EU u privrednom i socijalnom smislu, kao i u pogledu održivog razvoja i zapošljavanja, a osim toga predstavljaju odskočnu dasku za socijalne inovacije koje su vrlo važna tema u okviru strategija EU 2020 i Horizont 2020 te doprinose ostvarenju cilja održivog ekonomskog i socijalnog razvoja regionalnih i lokalnih zajednica. Zadružni poslovni model doprinosi istinskom ekonomskom pluralizmu i potpuno je u skladu s vrijednostima iz Ugovora o EU i ciljevima iz strategije Europa 2020. U državama članicama Unije postoje brojni primjeri dobre prakse koji pokazuju da zadružna preduzeća ostvaruju odlične rezultate u

smislu rasta, zapošljavanja, stope održanja poslovanja i pokretanja novih poslova, a ti primjeri obuhvaćaju sistem jednokratne isplate u Španjolskoj i Marcorin zakon u Italiji, prema kojima se osnivanje novih zadruga djelomično finansira naknadama za nezaposlenost, te zadruge za zapošljavanje i preduzetništvo osnovane u Francuskoj, Švedskoj i Belgiji. (Anon. 2013a, Vidović 2012, Velez 2011)

### 3.2. Iskustvo Bosne i Hercegovine u zadrugarstvu

Zadrugarstvo u BiH egzistira više od stoljeća. Prema Selak et al. (2002, 2004) u historiji razvoja zadrugarstva mogu se identificirati tri razdoblja, i to: razdoblje od pojave prvih zadruga do kraja Drugog svjetskog rata (1904–1945), zatim razdoblje od uspostave socijalizma do prvih demokratskih izbora (1945–1991) i na kraju, razdoblje ratnog i sadašnjeg zadrugarstva. Prve zadruge u BiH nastale su u seoskim sredinama i imale isključivo kreditni karakter. Godine 1909. osnovana je i prva zemljoradnička proizvođačka zadruha.<sup>3</sup> Mada su osnovane i druge zadruge, ocjena je da se zadrugarstvo prvenstveno temeljilo na selu i poljoprivredi. Pojava proizvođačko-prerađivačkih zadruga, bez obzira na njihov relativno mali broj, bila je jedna vrlo vrijedna novost u tadašnjem zadrugarstvu. Zadruge su uglavnom bile mljekarske, voćarske, voćarsko-vinogradarske, povrtlarske i pčelarske. (Šoljić et al. 2005, Selak et al. 2002, 2004)

Posljednjih godina brojne razvojne međunarodne organizacije i institucije, domaće i međunarodne nevladine organizacije, kao i lokalne zajednice i kantoni/regije, entiteti i državne institucije i organizacije razvijaju različite projekte podrške zapošljavanju mladih, razvoju ruralnih zajednica, razvoju poljoprivredne proizvodnje u funkciji smanjivanja socijalne isključenosti, nezaposlenosti, u krajnjoj liniji smanjivanju siromaštva u Bosni i Hercegovini. (Kurtović i Agić 2014, Anon. 2014, Jusović 2015)

U okviru projekta zapošljavanja mladih (Youth Employment Project – YEP) realizirani su i projekti s fokusom na zapošljavanje mladih, posebno u proizvodnji hrane i ruralnim područjima, relevantni za propitivanje modela zadrugarstva za zapošljavanje i preduzetništ-

<sup>3</sup> Njeni osnivači bili su italijanski kolonisti u selu Mahovljani kod Banja Luke i zvala se „Zadruha proizvođača vina u Mahovljanima“.

tvo. YEP projekt je implementiran u dvije faze, od strane njemačke kompanije GOPA mbH, kroz predstavništvo u BiH. Prva faza Projekta zapošljavanja mladih (YEP) je implementirana u periodu 2008–2011. godine i finansirana od Švicarske agencije za razvoj i saradnju (SDC) i Austrijske agencije za tehničku saradnju (ADC), dok je druga faza trogodišnji nastavak projekta (2011–2014), koji finansira Švicarska agencija za razvoj i saradnju (SDC). Rezultat prve faze je unapređenje aktivnih mjera na tržištu rada, zaposlenje 1.521 osobe, a 2.888 osoba je educirano kako bi se lakše integriralo na tržištu rada. Posebno se u kontekstu ovog teksta izdvaja Ishod 2.3: Zapošljavanje, samozapošljavanje i stvaranje radnih mjesta u ruralnim sredinama od strane NVO-a.<sup>4,5</sup> Određena iskustva generirana su i kroz YEP LIP<sup>6</sup> projekt podrške proizvodnji malina na području općine Cazin. Kroz projekt je ostvarena saradnja udruženja, općine, službe za zapošljavanje, ministarstva poljoprivrede, poljoprivrednog zavoda i poljoprivredne zadruge.

Kao primjer dobre prakse i uspješna priča izdvaja se model ruralnog zapošljavanja kroz podršku proizvodnji jagodastog voća, posebno malina, koji je razvio Švicarski Caritas.<sup>7</sup> Ova organizacija veći duži niz godina radi na razvoju poljoprivredne proizvodnje u BiH. U program Caritasa uključeno je 1.500 proizvođača.

Program fokusiran na lanac vrijednosti razvijao se u tri pravca, i to: kreditni fond, pomoć u organizaciji poljoprivrednih proizvođača i savjetovanje (stručna pomoć i praćenje poljoprivrednih proizvođača).

Pored inicijalnih sredstava Caritasa, korištena su i druga sredstva za kreditiranje preko mikrokreditne organizacije LOK<sup>8</sup> pod uslovima koje je odredio program.<sup>9</sup> Kreditni paket uključuje sadni materijal,

---

<sup>4</sup> Vidjeti aneks: pregled realiziranih projekata

<sup>5</sup> Više informacija potražite na web stranici Projekta: <http://yep.ba>

<sup>6</sup> Projekat lokalnih inicijativa.

<sup>7</sup> Intervju s Hemom Jusovićem, Švicarski Caritas, Sarajevo, 9. juni 2015.

<sup>8</sup> U prve tri godine kredit je plasiran preko UPI banke, do njenog privatiziranja, kada se novi vlasnik povukao iz ovog posla

<sup>9</sup> Do pet godina, fleksibilan grejs period, ali najduže do 2 godine, kamata 7% godišnje + 1% za obradu kredita, anuitet fleksibilan (mjesečno, kvartalno, polugodišnje ili godišnje), 95% povrat kredita.

navodnjavanje, hemijska sredstva, gnojiva, prskalice, analizu zemljišta, savjetodavne usluge i druge neophodne inpute za početak proizvodnje. Sve potrebno se nabavlja putem javne nabavke i tako se osigurava transparentnost. Niža cijena se osigurava zajedničkom nabavkom (korištenjem ekonomije obima). Postoji i posebna kreditna linija za nabavku mehanizacije.<sup>10</sup> Svaki poljoprivrednik ovim sredstvima može pridružiti i sredstva poticaja za razvoj poljoprivrede i subvencije, kao i sredstva po osnovu javnih poziva različitih nivoa vlasti i međunarodnih organizacija i institucija. U pripremi aplikacija učestvuju savjetnici uz odgovarajući naknadu temeljem uspješne aplikacije. (Jusović 2015)

Pomoć u organiziranju poljoprivrednih proizvođača uključivala je osnaživanje malih poljoprivrednih proizvođača te izgradnju i kapacitiranje njihovih institucija,<sup>11</sup> prije svega Udruženja poljoprivrednih proizvođača na raznim nivoima (od lokalnog, preko regionalnog i entitetskog, do nacionalnog nivoa) i Zadruga. Svi učesnici su dobili relevantna znanja kroz treninge, predavanja, ekskurzije, stručna studijska putovanja i mentorstvo (zajednički rad u evropskim zemljama) relevantnih osoba. Osnovna misija udruženja je predstavljanje poljoprivrednih proizvođača, zagovaranje njihovih interesa u procesu kreiranja politika prema međunarodnim organizacijama i institucijama, kao i prema poslovnim partnerima u lancu vrijednosti. Osnovna misija zadruga je što bolja prodaja proizvoda i što jeftinija nabavka inputa (sjemena, opreme, drugog), drugim riječima, zajednička nabavka, zajednički plasman. One su potpuno orijentirane na biznis. (Jusović 2015) Kao pozitivni primjeri zadruga koje su nastale uz podršku Švicarskog Karitasa, a potom dokazale samoodrživost na tržištu mogu se navesti: ATD Donji Vakuf, PMG Gradačac, VIP Drina Ustikolina, koje posluje u skladu s najvišim evropskim standardima. Potvrda za to je plasman proizvoda na evropsko tržište (Švicarska) i organiziranje proizvodnje na prostoru koji pokriva više općina i dva entiteta. Dobar primjer je i VIP Krajina u Laktašima. (Jusović 2015) Model savjetovanja Caritas razvija već pet godina. U ovom periodu analizirani su različiti modeli savjetovanja i finansiranja savjetovanja. Bosanskohercegovački mali po-

---

<sup>10</sup> Do 10.000 KM.

<sup>11</sup> Uključeno je i njihovo formiranje.

ljoprivredni proizvođači iznad evropskog prosjeka finansiraju ove troškove.<sup>12</sup> U finansiranje troškova savjetovanja uključuju se i lokalne zajednice, kao i drugi nivoi javne uprave. (Jusović 2015) Ostvarena je dobra saradnja s lokalnim zajednicama, ali i svim javnim institucijama i organizacijama uključenim u poljoprivrednu proizvodnju po horizontalnoj i vertikalnoj liniji, s poslovnim sektorom, s tržištem, trgovačkim lancima u Bosni i Hercegovini i inostranstvu, međunarodnim organizacijama i institucijama, obrazovnim institucijama. (Jusović 2015) Caritas se pozicionirao kao lider na platformi koja je okupila i koordinira sve relevantne učesnike (lokalne zajednice, poljoprivredne proizvođače, udruženja poljoprivrednih proizvođača, zadruga, poslovni sektor, trgovačke lance, domaće i međunarodne organizacije i institucije, organizacije i institucije za savjetovanje, treninge i obuku). (Jusović 2015) Ovaj model je pokazao održivost, ekonomske rezultate (proizvodi se između 6-8 hiljada tona maline; treća država u Evropi po izvozu maline iza Poljske i Srbije; po osnovu izvoza godišnje se ostvari prihod od 30 do 40 miliona KM, koji završi na selu). (Jusović 2015) Transparentnost, ekonomska opravdanost, konkurentnost na svjetskom tržištu, direktno i indirektno generiranje radnih mjesta i prihoda,<sup>13</sup> kao i niz drugih društvenih i individualnih benefita, rezultat je kontinuirane (petnaest godina) posvećenosti, znanja, kvaliteta lidera programa. U najkraćem dobar primjer, koji bi trebalo dalje replicirati i razvijati. (Jusović 2015)

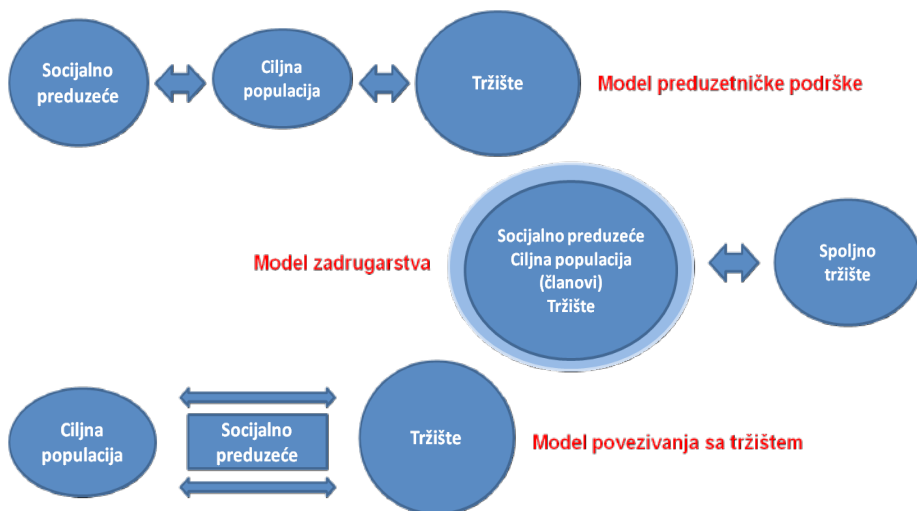
Ukoliko prezentirano iskustvo u BiH analiziramo kroz prizmu ranije elaboriranih operativnih modela socijalnog preduzetništva, može se konstatirati da se u principu radi o implementaciji tri temeljna modela, i to: modela preduzetničke podrške, modela zadrugarstva i modela povezivanja s tržištem.

---

<sup>12</sup> Različite države u različitom procentu pokrivanju troškove savjetovanja. Njemačka pokriva osnovni trošak, Danska plaće sve troškove, ali preko Udruženja privatnim isporučiocima usluga, Slovenija pokriva 70% troškova.

<sup>13</sup> Razvoj lanca vrijednosti u proizvodnji malina rezultirao je formiranjem jednog broja subjekata u povezanim industrijama. Prije svega mislimo na industrije dobavljača različitih inputa i tehnologije. Ovo bi u konačnici moglo rezultirati prerađivanjem lanca vrijednosti u istinski klaster u ovoj oblasti.

Grafikon 2. Korišteni operativni modeli



Navedeni modeli su kombinirani na odgovarajući način kako bi se osigurao holistički pristup i otklonili identificirani sistemski propusti unutar lanca vrijednosti. Smatramo da je ovo, u kombinaciji s određenim faktorskim uslovima (klima, sastav tla itd.), specifičnostima konkurencije u industriji i posebno dugoročnom posvećenošću i vizijom, bilo od predudnog značaja za ostvarene izvanredne rezultate.

### 3.3. Potencijalni model socijalnih zadruga u BiH

Analizirajući ekonomsku situaciju u BiH, posebno iz perspektive tržišta rada (visoka stopa dugoročne nezaposlenosti i neaktivnost stanovništva, posebno kod ruralnog stanovništva), možemo konstatovati da postoji jasno izražena socijalna potreba da se podrži radno aktiviranje mladih u sektoru proizvodnje hrane i drugim komplementarnim sektorima proizvodnje hrane korištenjem modela zadruga i tako osigura radno i svako drugo aktiviranje mladih, zapošljavanje, kreiranje nove vrijednosti, pozitivan uticaj na platni bilans, na kvalitetu života stanovništva, na blagostanje. Naredna slika pokazuje model promjene: podrška ruralnom zapošljavanju kroz proizvodnju jagodastog voća, koji ima dovoljan broj potrebnih elemenata za uspješno repliciranje u okviru razvoja modela zadruga kao jednog od oblika socijalnog preduzetništva. Model pro-

mjene se fokusira na mlade nezaposlene koji žive ili su spremni da žive i rade na selu. Drugim riječima, ciljna grupa u modelu su mladi (18 do 30 godina) čiji problemi se primarno rješavaju zadrugarstvom kao modelom socijalnog preduzetništva, bez obzira na nivo formalnog i neformalnog obrazovanja, koji žive na selu, koji na selu imaju zemljište i druge privredne objekte.

Učesnici su, pored ciljne grupe, identificirani lideri, javni sektor (lokalne zajednice, sve horizontalne i vertikalne institucije odgovorne za poljoprivrednu proizvodnju i ruralni razvoj, zavodi za zapošljavanje, a posebno klubovi za traženje posla), relevantne obrazovne institucije, privatni (biznis) sektor (trgovački lanci ili određene trgovine, snabdjevači potrebnim inputima, kupci na veliko i malo), civilni sektor (relevantne nevladine organizacije čije aktivnosti u različitim fazama i dimenzijama mogu podupirati model).

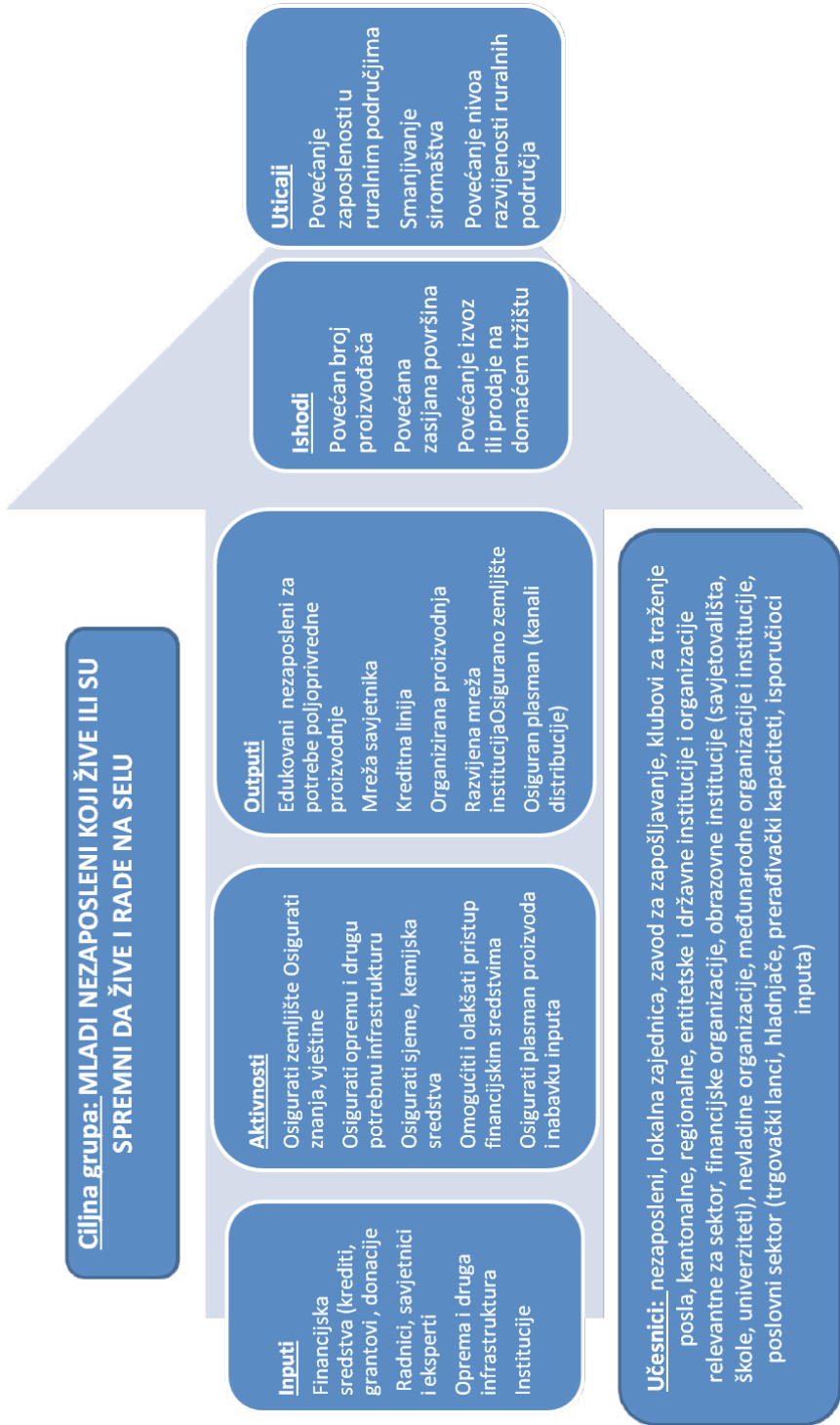
U ovom modelu inputi su: finansijska sredstva (krediti, grantovi, donacije), radnici, savjetnici i eksperti, zatim oprema i druga infrastruktura te institucije. Model sadrži sljedeće aktivnosti: osiguravanje zemljišta, osiguravanje znanja i vještina, osiguravanje opreme i druge potrebne infrastrukture, osiguravanje sjemena i kemijskih sredstava, omogućavanje i olakšavanje pristupa finansijskim sredstvima, kao i osiguravanje plasmana proizvoda i nabavku inputa. Educirani nezaposleni za potrebe poljoprivredne proizvodnje, mreža savjetnika, kreditna linija za poljoprivrednu proizvodnju, organizirana poljoprivredna proizvodnja, razvijena mreža institucija, osigurano zemljište za poljoprivrednu proizvodnju i osiguran plasman, odnosno kanali distribucije su outputi modela. Ishodi modela promjene podrška ruralnom zapošljavanju kroz proizvodnju jagodastog voća su povećan broj proizvođača, povećane zasijane površine, povećanje izvoza ili prodaje na domaćem tržištu. Aplikacija ovog modela osigurava sljedeće uticaje: povećanje zaposlenosti mladih u ruralnim područjima, smanjivanje siromaštva, povećanje nivoa razvijenosti ruralnih područja.

Na temelju gornje analize može se zaključiti da postoje pretpostavke za konstituiranje projekta razvoja modela zadruga za zapošljavanje i preduzetništvo u Bosni i Hercegovini u skladu sa svjetskim, posebno evropskim iskustvom i opredjeljenjima sadržanim u rezoluciji evropskog parlamenta o zadrugama, kao potencijalnom

rješenju problema zapošljavanja, socijalne inkluzije, smanjivanja siromaštva, ruralnog razvoja i ukupnog društveno-ekonomskog razvoja. U ovom kontekstu predlaže se animiranje identificiranih učesnika u projektu, konstituiranje tima projekta, koji bi bili dio platforme za razvoj modela zadruga za zapošljavanje i preduzetništvo u Bosni i Hercegovini, konstituiranje tima za pripremu aplikacije projekta, osiguravanje pisma podrške projektu na lokalnom, kantonalnom/entitetskom, nacionalnom nivou, ali i na nivou ključnih međunarodnih razvojnih organizacija i institucija koje djeluju na prostoru Bosne i Hercegovine. Prema tome, na temelju analize bosanskohercegovačkih, posebno prakse Švicarskog Karitasa u proizvodnji malina, i međunarodnih dobrih praksi, a u postojećem pravnom okviru, predlaže se model zadruga u poljoprivredi kao model koji bi zainteresovani akteri mogli imati u vidu kod planiranja svojih aktivnosti, koje su fokusirane prema mladima u udaljenim ruralnim područjima, zatim kao vodič za kreiranje aktivnih programa zapošljavanja zavoda za zapošljavanje i, na kraju, ali ne manje bitno, kao poticaj potencijalnim zadrugarima.



Grafikon 3. Potencijalni model podrške socijalnom preduzetništvu u formi socijalnih zadruga



## 4. Socijalna preduzeća za radnu integraciju

Unutar širokog spektra aktivnosti pokrivenih socijalnom ekonomijom, one usmjerene na socijalnu i profesionalnu integraciju osoba s poteškoćama u zapošljavanju predstavljaju samo mali dio, ali su one od posebnog interesa u vremenima visoke nezaposlenosti. U tolikoj mjeri da je razvijen i poseban termin kako bi se označile inicijative radne integracije unutar socijalne ekonomije: Socijalna preduzeća za radnu integraciju (Work Integration Social Enterprises – WISE)

WISE su autonomni ekonomski entiteti čiji je glavni cilj profesionalna integracija – unutar samih WISE ili u okviru standardnih preduzeća – ljudi koji se suočavaju sa značajnim problemima na tržištu rada. Ova integracija se ostvaruje kroz produktivnu aktivnost i prilagođenu kontinuiranu podršku, ili kroz trening, kako bi se podigle kvalifikacije radnika. WISE su aktivne u različitim sektorima, ali su u Evropi najčešće prisutni u sljedećim aktivnostima: manuelni rad (građevinarstvo, stolarski radovi itd.), sakupljanje i reciklaža otpada, održavanje javnih ili zelenih površina i pakiranje proizvoda.

### 4.1. Različiti tipovi i karakteristike WISE u Evropi

Analizirajući evropska iskustva identificirali smo četiri primarna tipa radne integracije:

1. Prelazno zanimanje – cilj je da se određenoj grupi osigura radno iskustvo (prelazno zapošljavanje) ili trening na poslu, kako bi se u konačnom postigla integracija radnika u nepovoljnom položaju na otvorenom tržištu rada.
2. Stvaranje trajnih samofinansirajućih poslova – cilj ovih WISE je stvoriti radna mjesta koja su stabilna i ekonomski održiva (srednjoročno gledano) za osobe koje su u nepovoljnom položaju na tržištu rada. U početnoj fazi, javne se subvencije dodjeljuju da bi se nadoknadio nedostatak produktivnosti ciljne grupe. Te subvencije su često privremene i koriste se dok radnici ne postanu konkurentni na tržištu rada. Nakon ove faze,

ovi WISE moraju platiti integrisane radnike iz vlastitih sredstava (ostvarenih uglavnom na tržištu).

3. Profesionalne integracije s trajnim subvencijama – za najugroženije grupe, za koje će integracija na otvorenom tržištu rada srednjoročno biti teška, nude se stabilni poslovi, trajno subvencionirani od strane javnih vlasti, uključujući i preduzeća koja su „zaštićena“ od otvorenog tržišta. Ove WISE zapošljavaju uglavnom radnike s invaliditetom, ali i ljude s teškim „društvenim hendikepom“.
4. Socijalizacija kroz proizvodne djelatnosti – u ovoj kategoriji, cilj nije profesionalna integracija na otvorenom tržištu rada (iako ta mogućnost nije isključena) već (prije) socijalizacija ciljnih grupa kroz socijalni kontakt, poštivanje pravila, više „strukturirani“ životni stil i drugo. Aktivnost je tako „polu-formalna“ u smislu da nije regulirana kroz pravni status ili ugovorom o radu. Ovi WISE uglavnom rade s osobama s ozbiljnim socijalnim problemima (alkoholičari, ovisnici, bivši zatvorenici i slične ranjive grupe) i osobama s težim tjelesnim ili mentalnim hendikepom.

Kada se uzimaju u obzir karakteristike ciljnih grupa, postoje dvije glavne situacije. Prva, postoji zakonski okvir koji definira tačno karakteristike ljudi koje preduzeće može zaposliti. Druga, ne postoji zakonski okvir. Direktori preduzeća mogu manje-više ispravno odrediti svoju ciljnu grupu. Ipak je među ciljnim grupama evropskih WISE moguće identificirati dvije glavne kategorije: hendikepirane osobe i tjelesno sposobne osobe s ozbiljnim problemima integracije koje traže posao. U drugoj kategoriji mogu se razlikovati razne podgrupe: (1) Tražioci posla s ozbiljnim socijalnim problemima (osobe s problemom alkoholizma, drogom ili ozbiljnim porodičnim problemima, maloljetnici bez zakonskog skrbnika, bivši zatvorenici ili zatvorenici na uslovnoj, drugi); (2) „Hard to place“ i/ili dugoročni tražioci posla (profesionalno neaktivni nekoliko godina i koji nisu stekli dovoljno kvalifikacija tokom školovanja); (3) Mladi niskokvalificirani tražioci posla (osobe koje su napustile školu vrlo rano); (4) Osobe koje pripadaju ugroženim manjinama (posebno etničke manjine); (5) Žene koje traže posao. Treba uzeti u obzir da većina WISE ne rade s jednom ciljnom grupom. Općenito, oni zapošljavaju ljude s različitim društvenim i profesionalnim problemima.

Svi WISE koriste različite vrste resursa za finansiranje svojih operacija. Ovi resursi mogu biti finansijski ili nefinansijski. Finansijske resurse čine prihodi od prodaje roba i usluga, državne subvencije i druga indirektna državna podrška te donacije članova, drugih građana ili pravnih osoba. Nefinansijski resursi se odnose na volontiranje i društveni kapital u formi lokalnih mreža i partnerstava, odnosa povjerenja s drugim operaterima, simpatije javnosti i drugo. Postoji velika različitost u načinu na koji se finansiraju WISE. Institucionalni kontekst (pravni status, sadašnje javne politike, i drugo), a također i sociokulturni kontekst snažno utiču na relativnu važnost različitih vrsta resursa korištenih od strane WISE. Svi oblici WISE za cilj imaju stvaranje eksplicitne koristi za zajednicu ili barem za grupe u nepovoljnom položaju. Da bi to postigli, oni razvijaju preduzetničku logiku s kontinuiranim aktivnostima proizvodnje dobara i usluga, određeni nivo plaćenog rada, uglavnom samostalno upravljanje i značajan nivo ekonomskog rizika. Ovaj projekt se obično rađa iz kolektivne dinamike uključujući različite vrste ljudi i primat ovog društvenog cilja objašnjava činjenicu da vlasništvo osnovnog kapitala nije odrednica u strukturama odlučivanja, niti za distribuciju bilo kakvog profita. Međutim, za razliku od onoga što je slučaj društvenih preduzeća u drugim područjima, ekonomski realizam potreban za postizanje društvenog cilja ne dopušta radnicima da budu duboko uključeni u upravljanje, bilo zbog svog invaliditeta ili zato što su u preduzeću samo na ograničeno vremensko razdoblje.

## 4.2. Preduzeća za radnu integraciju u BiH

U većini evropskih zemalja, korijeni socijalnog preduzetništva se nalaze upravo u preduzećima za radnu integraciju osoba s invaliditetom. Sam koncept socijalne ekonomije i socijalnog preduzetništva je počeo da se razvija na temeljima talijanskih socijalnih kooperativa koje su nastale kao rezultat reforme sistema medicinske zaštite, prvenstveno u oblasti liječenja osoba sa psihološkim problemima. Istovremeno, zbog velikog broja lica s fizičkim invaliditetom kao posljedice II svjetskog rata, svuda po Evropi se u tom periodu osnivaju zaštićene radionice za ova lica. Izuzetak nije bila ni tadašnja Jugoslavija, u kojoj se osnivaju takozvana DES, preduzeća za radnu integraciju osoba s invaliditetom.

### 4.2.1. Osvrt na pravni okvir u BiH

Pravni okvir, posebno onaj vezan za zapošljavanje osoba s invaliditetom, vrlo je važan u kontekstu razvoja ovog tipa socijalnog preduzetništva. Tu prije svega mislimo na profesionalnu integraciju s trajnim subvencijama. S tim u vezi ovdje dajemo kratak osvrt na trenutno važeće entitetske zakone o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom. Osim što su definirali kategorije, utvrdili njihova prava, zakoni su obavezali određene subjekte na zapošljavanje osoba s invaliditetom, prema broju zaposlenih, a ukoliko nemaju potreban cenzus za takozvano obavezno zapošljavanje, moraju izdvajati određen iznos na bruto plate zaposlenih. Također, pravna lica koja nemaju obavezu zapošljavanja po ovom zakonu (organizacije iz nevladinog sektora) izdvajaju određeni iznos koji je procentualno manji od gore navedenih subjekata za obavezno zapošljavanje. Zakonima je uspostavljen Fond kao poseban pravni subjekt koji alocira prikupljena sredstva na osnovu javnih, transparentnih konkursa za zapošljavanje, profesionalno osposobljavanje i rehabilitaciju osoba s invaliditetom.

Posebno je definiran status preduzeća za zapošljavanje (u Federaciji BiH privredno društvo za zapošljavanje lica s invaliditetom treba imati najmanje 40% zaposlenih s takvim statusom, u RS mora imati najmanje 51%), njihove povlastice i boniteti koje uživaju, a koje im je država dodijelila zakonom. Ova preduzeća mogu biti osnovana od strane svih vrsta pravnih subjekata uključujući i državne institucije (entiteti, kantoni, općine, ustanove, preduzeća itd). Zaštitne radionice se osnivaju u svrhu zapošljavanja i njih mogu osnovati jedinice lokalne samouprave, privredna društva, udruženja lica s invaliditetom, udruženja poslodavaca, sindikati, humanitarne organizacije i druga pravna lica. Radni centar je javna ustanova koja osigurava rad licima koja se ne mogu zaposliti po nekoj od mogućnosti utvrđenih ovim zakonima ili radi radno-terapijskih aktivnosti u okviru rehabilitacije lica s invaliditetom. Radni centar mora imati najmanje 80% uposlenih lica s invaliditetom u odnosu na ukupan broj zaposlenih, a mogu ga osnovati svi subjekti koji mogu osnovati privredna društva za zapošljavanje lica s invaliditetom.

Zapošljavanjem lica s invaliditetom se smatra i samozapošljavanje te zapošljavanje i rad u porodičnom preduzeću ili samostalnoj dje-

latnosti. U poslovanju, ovi subjekti su oslobođeni plaćanja carina i poreza prema carinskim i poreskim propisima, a troškove za komunalne usluge, telefonske i troškove električne energije plaćaju po uslovima koji važe za domaćinstva. Dio sredstava za doprinose koji se moraju platiti za plate mogu ostvariti povratom iz Fonda, a zakon je obavezao druge subjekte da 20% svojih potreba za robama i uslugama koje proizvode ova društva za zapošljavanje lica s invaliditetom moraju podmiriti od njih te se na taj način pokušava stimulirati njihova održivost. U Federaciji BiH postoji čak i više pogodnosti kojima je država pozvala sve subjekte da koristeći benefite iz ovog zakona smanje isključenost ove kategorije stanovništva i učine ih korisnim članovima društva, pri tome nagrađujući one koji tome doprinose.

Slični zakoni su postojali vezano za izbjeglice, raseljena lica, održivi povratak (također putem formiranja Fonda), ali pitanje je koliko su oni omogućili uspješnost, transparentan rad i nadzor. Oba entiteta su donijela niz zakona iz oblasti zaštite okoliša (zaštite zraka, voda, okoliša, prirode, upravljanja otpadom) te subjekte obavezala ne samo da poštuju određene standarde nego ostvarenjem prava na zdrav okoliš pozvala organizacije na aktivnosti za očuvanje prirodnog okoliša, sprječavanje i smanjenje zagađenosti i time otvorila prostor brojnim mogućnostima iz oblasti socijalnog preduzetništva.

#### **4.2.1. Primjeri preduzeća za radnu integraciju u BiH**

U nastavku se daje pregled izabranih preduzeća za socijalnu integraciju u Bosni i Hercegovini. U skladu s projektnim zadatkom, prezentirani su primjeri profesionalne integracije s trajnim subvencijama, odnosno primjeri stvaranja trajnih samofinansirajućih poslova.

DES Sarajevo<sup>14</sup> postoji više od 60 godina i obavlja djelatnost profesionalne rehabilitacije, osposobljavanja i zapošljavanja lica s invaliditetom koja je u smislu odredbi pozitivnih zakonskih propisa djelatnost od posebnog javnog interesa i spada u oblast socijalne zaštite po članu 2. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji, osposobljavanju i zapošljavanju lica s invaliditetom (Službene novine FBiH,

<sup>14</sup> DES d.o.o. Sarajevo, Obala Kulina Bana 22, 71 000 Sarajevo, BiH Tel.: +387 33 215 772

broj 9/10). U tom kontekstu radi se o primjeru modela s trajnim subvencijama. U svojoj dugogodišnjoj tradiciji ovo preduzeće bilo je prepoznatljivo na tržištu po izuzetno kvalitetnim proizvodima i uslugama iz domena grafičko-knjigovezačke, tekstilno-konfekcijske (krojenje i šivanje HTZ opreme) i pečato-rezačko-graverske djelatnosti. U direktnom proizvodno-uslužnom procesu uposlena su invalidna lica oštećenog sluha i govora sa 100%-nim invaliditetom. Zbog specifičnog karaktera ovo privredno preduzeće se u posljednjih par godina zbog uslova poslovanja i okruženja susretalo s velikim poteškoćama u radu i poslovanju te se nalazi u veoma teškoj finansijskoj situaciji koju samo nije u mogućnosti prevazići bez pomoći i podrške šire društvene zajednice. Upravo iz razloga strukture zaposlenih radnika, odnosno procenta zastupljenosti uposlenih invalida, važeći Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica s invaliditetom (Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine, broj 9/10) daje DES pravo i mogućnost da se obrati svim pravnim subjektima pozivajući se na član 50. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom koji decidno regulira da su pravni subjekti čiji je većinski vlasnik kapitala država, državni organi, organi pravosuđa, organi lokalne uprave, javne službe, ustanove, fondovi i javna preduzeća dužni najmanje 35% od svojih potreba zadovoljiti proizvodima i uslugama proizvedenim i pruženim u preduzećima ovog tipa, zaštitnim radionicama i dr. pod uslovima koji važe na tržištu.

Fondacija MOZAIK<sup>15</sup> je osnovana 2002. godine s ciljem poticanja razvoja ruralnih zajednica. Deklarira se kao društveno preduzetna organizacija čija je vizija ekonomski i društveno jaka BiH. Kako se navodi na njihovoj web stranici: Misija Fondacije je „Identificirati, potpomoći razvoj i podržati inovativne društvene preduzetnike sa pravim vrijednostima“. Ciljevi Fondacije Mozaik u narednom desetogodišnjem periodu (2015–2025) su: Zainteresirati i identificirati odgovorne, moralne i pozitivne mlade ljude. Za deset godina cilj je identificirati 100.000 mladih; Drugo, mobilizirati i razvijati lidere zajednice. U deset godina trebalo bi mobilizirati i razviti 5.000 projekata mladih; Treće, podržati i ulagati u obećavajuće ideje društvenih preduzetnika. U desetogodišnjem periodu trebalo bi podržati

---

<sup>15</sup> Više informacija dostupno na web stranici: <http://www.mozaik.ba>

1.000 društvenih preduzetnika; Četvrto, postati regionalni zlatni primjer održivosti. Fokus aktivnosti fondacije je na mobilizaciji lokalnih resursa i održivosti društvenog i ekonomskog razvoja što se postiže kroz programe Omladinske banke i All Inclusive. Program Omladinske banke BiH ima cilj da poveća učešće mladih u razvoju lokalnih zajednica kroz aktivnu ulogu u procesima donošenja odluka te pružanje podrške aktivnostima mladih u njihovim zajednicama kroz dodjelu bespovratnih novčanih sredstava projektima neformalnih grupa mladih. Omladinskim bankama upravljaju odbori sastavljeni od deset članova, mladi od 15 do 30 godina, izabrani na javnom pozivu i educirani da vode program malih grantova koji direktno podržavaju jačanje povjerenja i saradnju mladih te njihove projekte većinom u ruralnim sredinama. Program All inclusive fokusiran je na podršku omladinskim inicijativama kroz savjetodavnu i finansijsku podršku u formi donacija. Sredstva se doniraju akcijama mladih koje su uspjele aktivirati cijelu zajednicu da učestvuje i investira u akcije. Kroz dodjelu grantova podržavaju se neformalne grupe mladih i organizacije čije akcije donose ekonomsku i društvenu dobit. Fondacija je pokrenula dva socijalna preduzeća, Eko-Mozaik d.o.o. i Agenciju MaŠta. Fondacija Mozaik pruža finansijsku i savjetodavnu podršku građanskim akcijama koje su od zajedničkog interesa zajednica u Bosni i Hercegovini. U 2014. godini je podržala 391 inicijativu zajednica, s ukupnim iznosom od gotovo milion eura. 49% sredstava je obezbijeđeno iz lokalnih resursa, a preko 5 hiljada volontera je radilo 98.202 sati. Godišnji budžet je povećan s 1,2 miliona eura u 2013. godini na 1,9 miliona eura u 2014. Mozaik tim čini 26 profesionalaca koji zajedno s društvenim biznisima broji preko 40 uposlenih.

POMOZI.ba farma za socijalno ugrožene<sup>16</sup> je jedan od primjera udruženja koje se fokusira na radno integrisanje. Pomozi je udruženje dobrih ljudi koji su okupljeni oko iste ideje – prije svega humanost na djelu. Temelj je zajednički rad, idealna kombinacija emocija i razuma, a rezultat je izvanredan servis i uspješne akcije. Pomozi.ba farma se zalaže za humanost na djelu u vidu prikupljanja materijalne pomoći, hrane, lijekova, obuće, odjeće kao i drugih potrepština socijalno ugroženim porodicama, pružanje pomoći izbjeglim,

---

<sup>16</sup> Više vidjeti na veb stranici: <http://www.pomozi.ba>



raseljenim i socijalno ugroženim osobama, kroz psiho-socijalnu i humanitarnu pomoć. Pomozi.ba ima za cilj da pomogne svim socijalno ugroženim kategorijama stanovništva u Bosni i Hercegovini: povratnicima, samohranim majkama, porodicama bez stalnih primanja, siročadi, invalidima, bolesnicima.

KROMPIR.ba u uvodnom obraćanju na svojoj stranici ističe: „Od samog početka, mi u Krompir.ba imamo jednostavnu teoriju: imati dobru etiku znači imati dobar biznis. Ne radi se samo o neprskanom povrću, radi se o svakom aspektu našeg poslovanja, od proizvoda do načina na koji radimo s našim farmerima i do odnosa s kupcima. Brinući o našem biznisu ujedno brinemo i o okolini, zajednici i farmerima. Mi u Krompir.ba vjerujemo da svako može uživati u našem povrću kao dijelu svakodnevne zdrave i balansirane ishrane. Veoma nam je važno da vam pomognemo da ovo postignete. Tako na primjer, naše povrće nije tretirano sa sintetičkim pesticidima, herbicidima ili fumigantima; ne koristimo gnojiva bazirana na sintetičkim sastojcima niti kanalizacijski otpad i stvarno ne znamo za riječ genetski modificirani organizmi (GMO). Oslanjamo se na zemlju kako bismo proizveli neprskano povrće i koristimo samo prirodna dobra pri uzgoju i zaštiti. Zbog ovoga naše povrće zadržava više ukusa i više prirodnih sastojaka“. U krompir.ba naglašavaju rad s farmerima i kvalitetu proizvoda. Aktivnosti u lancu započinju s posebno odabranim sjemenima. Organizacija s pažnjom bira farmere s kojima radi i nastoji ostvariti prisnu vezu s njima. Usko saraduje s 15 farmera, od kojih neki koriste tehnike uzgoja povrća koje su koristile ranije generacije bh. stanovništva. Organizacija je fokusirana na podršku zapošljavanja farmera koji nemaju stalno zaposlenje osiguravajući im plastenike i potrebnu opremu, sjeme i edukaciju. Nakon berbe od njih otkupljuje povrće i na taj način im pomaže da žive od svog rada. Krompir.ba organizira isporuku „Zelenare male“ i „Zelenare velike“ utorkom, četvrtkom i subotom, svake sedmice. Narudžbe se mogu vršiti putem sms-a, e-mailom ili pozivom. Isporuka se vrši na sve adrese u Kantonu Sarajevo.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Više informacija vidjeti na veb stranici: <http://www.krompir.ba>

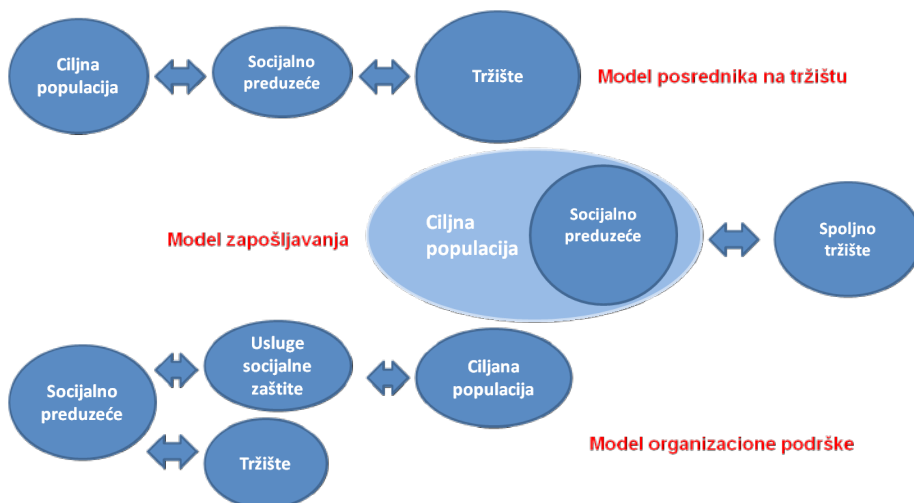
ŠPAJZ.ba je rezultat rada njemačke nevladine organizacije Help-Hilfe Sarajevo i njene saradnje s lokalnim udruženjem za razvoj i afirmaciju društva NODAS, kako bi se osigurao plasman proizvoda malih proizvođača, koje je njemačka nevladina organizacija podržavala prethodnih devet godina. Njemački Help je u Bosni i Hercegovini prisutan oko 20 godina. Ova organizacija u svom radu u Bosni i Hercegovini prati potrebe ljudi. Posljednjih godina se fokusirao na podršku kreiranju prihoda preko pružanja podrške malim proizvođačima, koji predstavljaju kičmu ekonomskog razvoja. Podržano je preko 1.500 biznisa, koji uspješno doprinose socio-ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine. Jedan od koraka u holističkom konceptu je podrška klijentima vezano za marketing i pristup tržištima. Trgovina Špajz je upravo zbog toga otvorena. Špajz.ba je smješten u Koševskoj ulici u Sarajevu i nudi domaća jaja, razne vrste sireva, domaće prerađevine od mesa, svježih povrća, voća i začinsko bilje, domaće sirće, turšije, ajvar, vrste meda, propolis, matičnu mliječ, kao i druge proizvode od meda, ljekovite čajeve, proizvode na bazi ljekovitog bilja (sirup, melemi, kreme) te razne vrste domaćeg brašna. Svi proizvodi su proizvedeni bez upotrebe bilo kakvih umjetnih dodataka, a kvalitetu i ispravnost kontrolira Zavod za javno zdravstvo Kantona Sarajevo i Veterinarski fakultet u Sarajevu. Svi proizvodi su proizvedeni u Bosni i Hercegovini, u ekološki čistom okruženju i vrhunskog su kvaliteta. Riječ je o proizvodnji malih poljoprivrednih proizvođača iz raznih krajeva BiH. Prerađevine od voća, povrća, mlijeka, mesa, žitarica i brašna proizvedeni su prema vjerno čuvanim tradicionalnim recepturama. Standarde određuje i kontrolira menadžment Špajza. Cijene proizvoda su formirane tako da budu dostupne širokom krugu kupaca. Ponuda se također prilagođava zahtjevima kupaca. Razvijaju se novi proizvodi. Špajz se vremenom orijentirao i na restorane, kao kupce.

U Sarajevskom naselju Dobrinja, općina Novi grad Sarajevo, otvorena je Bosanska tržnica, jedinstven privredni projekt koji je obuhvatio domaću proizvodnju, zaposlenje i iskorištavanje napuštenog prostora nekadašnjeg skloništa. Na Bosanskoj tržnici se prodaje isključivo domaća i organski proizvedena hrana. Nekadašnje ratno sklonište u sarajevskom naselju Dobrinja sada je prepravljeno u

elegantnu tržnicu sa staklenim izlozima i podom koji krasi motivi bosanskog ćilima, a na ulasku tablom s natpisom „Bosanska tržnica“. Povratničke zadruge i firme iz Srebrenice, Višegrada, Stoca, Modriče, Zvornika, Žepe i Rogatice, kao i dvije sarajevske firme plasiraju svoje proizvode. Interes za tržnicu pokazao je veliki broj građana Dobrinje koji su u velikom broju došli na nekada zapuštenu lokaciju skloništa, a od danas mjesto prodaje domaćeg voća, povrća, mesa i ribe. Bosanska tržnica je odlična prilika da se spoje potražnja za kvalitetnim i potražnja za plasmanom domaćih proizvoda. Projekat Bosanske tržnice je način da se spoji ono što proizvode domaći proizvođači širom BiH, s potrebom stanovnika da imaju kvalitetnu hranu. Ovo je također i mjesto gdje je otvoreno 15 radnih mjesta, uglavnom s Biroa za zapošljavanje. Kvalitetu robe kontrolira Služba za privredu Općine Novi Grad. Općina Novi Grad je jedna od rijetkih koja je okupila zadruge iz cijele BiH u jednoj gradskoj općini, dijelu glavnog grada. Za ovaj projekt vezano je 40.000 ljudi koji će imati koristi od ove tržnice.

Ukoliko prezentirane primjere preduzeća, koje se generalno mogu podvesti pod radnu integraciju osoba s oteženim pristupom tržištu rada, analiziramo kroz prizmu ranije elaboriranih operativnih modela socijalnog preduzetništva, može se konstatovati da se radi o implementaciji tri temeljna modela, i to: modela zapošljavanja, modela posrednika na tržištu i modela organizacione podrške.

Grafikon 4. Korišteni operativni modeli u radnoj integraciji



Slično kao u slučaju zadruga, za dugoročni uspjeh inicijativa u domenu radne integracije pokazao se kao ključan odgovarajući način kombinacije operativnih modela kako bi se osigurala sveobuhvatna podrška i otklonili identificirani sistemski propusti. Oni se prema našem mišljenju u ovom segmentu prevashodno odnose na povezivanje s tržištem (osiguranje odgovarajuće marketinške podrške i pristup kanalima distribucije) i neophodnu organizacijsku podršku (posebno u početnim fazama razvoja biznisa). Ovo vrijedi jednako za profesionalnu integraciju s trajnim subvencijama, kao i stvaranje samofinansirajućih poslova.

U narednom periodu potrebno je mnogo veću pažnju posvetiti razvoju odgovarajućeg modela sistemskog pristupa identificiranju i realizaciji poslovnih ideja adekvatnih za radnu integraciju. Naime, uočeno je da su one do sada uglavnom bile vezane za proizvodnju prehrambenih proizvoda. Zanemaren je značajan potencijal za razvoj preduzeća za radnu integraciju u sektoru usluga, a time i za podršku zapošljavanja mladih u urbanim sredinama.

### 4.3. Potencijalni model socijalnog preduzeća za radnu integraciju

Slično kao u slučaju modela zadruga, možemo konstatovati da u BiH postoji jasno izražena potreba za podršku socijalnom predu-

zetništvu u formi preduzeća za radnu integraciju. U prilog ovome govori nekoliko činjenica. Najprije, to je strukturna priroda nezaposlenosti u BiH, budući da  $4/5$  nezaposlenih traži zaposlenje duže od godine dana, odnosno da je  $1/2$  nezaposlenih bez bilo kakvog formalnog radnog iskustva. Svaka šesta mlada osoba je nezaposlena, a jedna trećina mladih je u riziku socijalne isključenosti (niti zaposlena, niti u formalnom programu obrazovanja i obuke). Nezaposlenost mladih je jednak problem i u ruralnim i u urbanim poručjima. Konačno, iako prepoznati u određenim strateškim dokumentima, programi zapošljavanja mladih s otežanim pristupom tržištu rada na način kako to prepoznaje dobra evropska praksa su još uvijek limitirani. Neke od postojećih inicijativa su ostvarile zapažene inicijalne rezultate.

Naredni grafikon pokazuje potencijalni model promjene: radna integracija osoba s otežanim pristupom tržištu rada, koji obuhvata elemente podrške s trajnim subvencijama, kao i podršku dugoročno samoodrživim poslovima. Model promjene se fokusira na mlade nezaposlene osobe s otežanim pristupom tržištu rada, kako u urbanim tako i u ruralnim sredinama. Ciljnu grupu čine osobe s posebnim potrebama, s ozbiljnim socijalnim problemima (alkoholičari, ovisnici o drogama, s porodičnim problemima, maloljetnici bez zakonskog skrbnika, bivši zatvorenici itd.), dugoročno nezaposleni teško zapošljivi mladi (posebno neaktivni, bez kvalifikacija, bez završene škole itd.), manjinske grupe, žene itd.

Pored ciljne grupe, učesnici u modelu su Zavodi za zapošljavanje u BiH, klubovi za traženje posla, jedinice lokalne samouprave, nevladine organizacije, eksperti/akademska zajednica, međunarodne organizacije i institucije, centri za socijalni rad, resorna ministarstva, Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, privatni sektor, mediji.

U ovom modelu inputi su: specifične vještine (relevantne za pojedine aktivnosti, odnosno vještine osoba s posebnim potrebama koje mogu biti komercijalizovane), eksperti po pojedinim industrijama i posebno u domenu menadžmenta i organizacije (izrada poslovnih planova, formiranje i vođenje subjekata, istraživanje tržišta i marketing), finansijska sredstva fonda za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, državne subvencije i

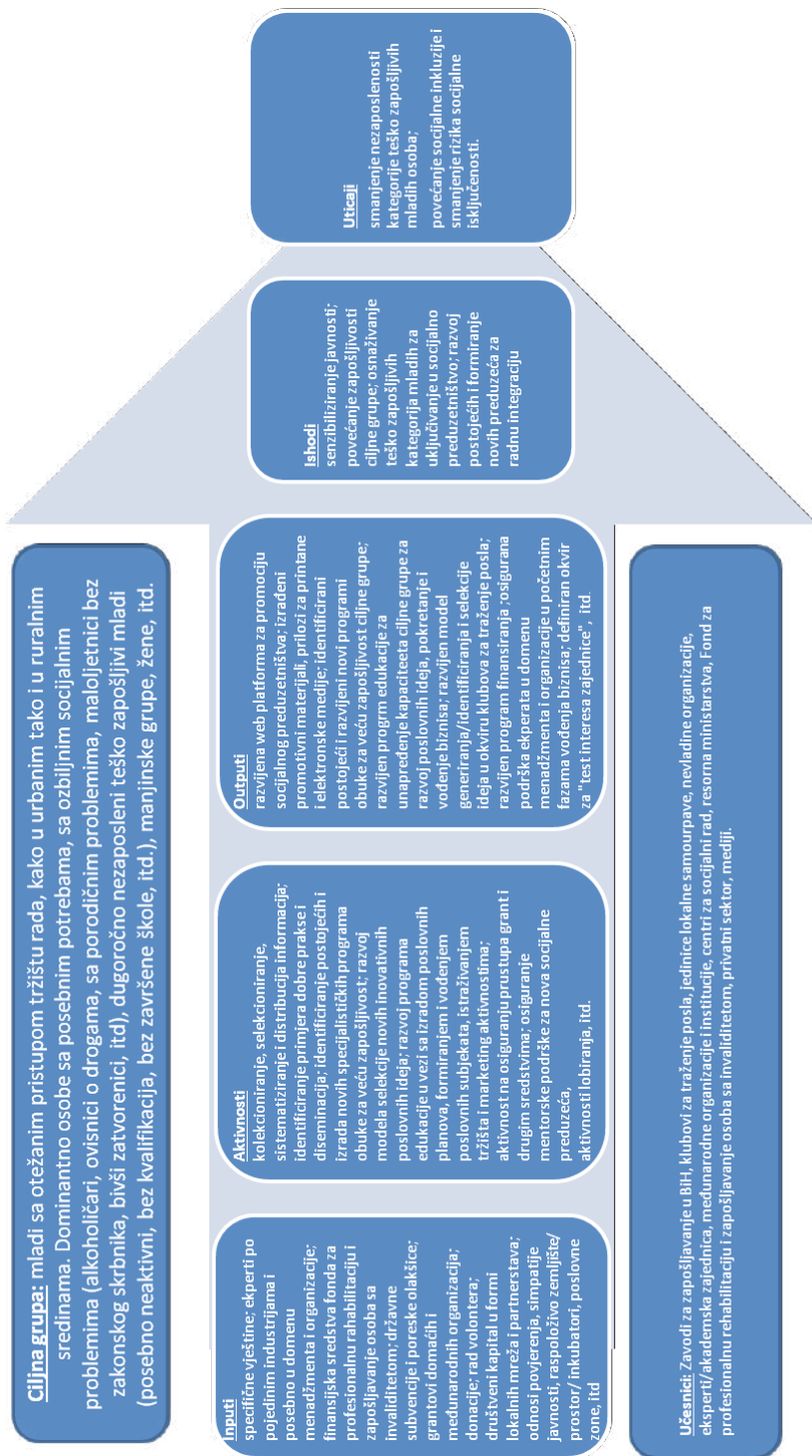
poreske olakšice, grantovi domaćih i međunarodnih organizacija, donacije, rad volontera i društveni kapital u formi lokalnih mreža i partnerstava, odnosi povjerenja, simpatije javnosti, raspoloživo zemljište/prostor (inkubatori, poslovne zone itd.).

Model sadrži sljedeće aktivnosti: kolekcioniranje, selekcioniranje, sistematiziranje i distribucija informacija o ovom tipu socijalnih preduzeća (kako bi se povećala vidljivost); identificiranje primjera dobre prakse kako bi se oni multiplicirali, odnosno koristili kao osnova za razvoj novih inicijativa; identificiranje postojećih i izrada novih specijalističkih programa obuke kako bi se povećala zapošljivost ciljne grupe, razvoj modela selekcije novih inovativnih ideja za ovu vrstu socijalnog preduzetništva, razvoj programa edukacije u vezi s izradom poslovnih planova, formiranjem i vođenjem poslovnih subjekata, istraživanjem tržišta i marketing aktivnostima, osiguranje pristupa grantovima i drugim sredstvima, osiguranje mentorske podrške za nova socijalne preduzeća, aktivnosti lobiranja itd.

Outputi modela su: razvijena web platforma za promociju socijalnog preduzetništva na nivou cijele zemlje; izrađeni promotivni materijali, prilozi za printane i elektronske medije; identificirani postojeći i razvijeni novi programi obuke za veću zapošljivost ciljne grupe; razvijen program edukacije za unapređenje kapaciteta ciljne grupe za razvoj poslovnih ideja, pokretanje i vođenje biznisa; razvijen model generiranja/identificiranja i selekcije ideja u okviru klubova za traženje posla; razvijen program finansiranja (fond, zavodi za zapošljavanje, ministarstva i međunarodni donatori); osigurana podrška eksperata u domenu menadžmenta i organizacije u početnim fazama vođenja biznisa; definiran okvir za „test interesa zajednice“ itd.

Ishodi modela su senzibiliziranje javnosti, povećanje zapošljivosti ciljne grupe, osnaživanje teško zapošljivih kategorija mladih za uključivanje u socijalno preduzetništvo, razvoj postojećih i formiranje novih preduzeća za radnu integraciju. Aplikacija ovog modela dugoročno osigurava smanjenje nezaposlenosti kategorije teško zapošljivih mladih osoba, kao i povećanje socijalne inkluzije i smanjenje rizika socijalne isključenosti.

Grafikon 5. Potencijalni model podrške socijalnom preduzetništvu u formi radne integracije



## 5. Coworking kao model socijalnog preduzetništva

Bernie DeKoven je prvi put iskoristio „coworking“ kao izraz 1999. godine, opisujući zajednički rad uz pomoć kompjutera i novih tehnologija današnjice. Coworking je oblik preduzetništva zasnovan na umrežavanju različitih profesionalaca i obavljanju djelatnosti u zajedničkom radnom prostoru. Za razliku od tradicionalne uredske okoline, coworkeri su nezavisni, ali mogu i sarađivati u cilju maksimizacije pozitivnih rezultata. Namijenjen je nezavisnim profesionalcima, preduzetnicima, članovima dislociranih ili virtuelnih timova, kao i putnicima. Ovaj način rada predstavlja udruživanje materijalnih, profesionalnih, intelektualnih i društvenih resursa u svrhu koristi svih uključenih u proces.

Coworking kakav danas poznajemo pokrenut je 2005. godine. Osnovni razlog osnivanja prvih coworking prostora je porast broja nezavisnih profesionalaca (freelanceri) koji rade od kuće, s fakulteta ili iz kafića, a koji prepoznaju negativne posljedice toga. Tada počinju prva okupljanja s ciljem zajedničkog rada i umrežavanja, a 2005. se otvara i prvi coworking prostor.

Koncept coworkinga može biti predstavljen kroz tri ključna pojma: coworking prostor, coworking zajednica i coworking kultura. Uspješne coworking inicijative i realizovani projekti imaju ova tri elementa kao važan faktor uspješnosti.

Coworking prostor je zajednički prostor za rad prilagođen potrebama zajednice coworkera. Jedan od istaknutih problema samostalnih profesionalaca je neekonomičnost organiziranja vlastite uredske infrastrukture (tehnička oprema i uredski pribor) i najma uredskog prostora, pogotovo u slučaju kada se ne koriste na dnevnoj bazi. Radni sastanci sa saradnicima ili klijentima, brifinzi, brainstorminzi i prezentacije, realne su situacije u kojima postoji stvarna potreba za uredskom infrastrukturom. Coworking prostor rješava taj problem uz prihvatljiv trošak ili nikakav trošak – na stalnoj ili



povremenoj bazi, uz fiksnu ili fleksibilnu radnu poziciju, o čemu odlučuje sam korisnik prema svom afinitetu, potrebi ili raspoloženju. Osim što služi kao radno mjesto, coworking prostor je mjesto za sastanke, prezentacije, sklapanje dogovora i druženje. U njemu se mogu organizovati razni događaji poput izložbi, javnih predstavljanja, radionica, predavanja, diskusija i slično. Događaji se mogu organizovati samo za članove ili za širu zajednicu. Pored toga što organizacija događaja može biti dodatan izvor prihoda, događaji pomažu promociji coworkinga drugima koji možda sebe ne vide kao potencijalnog korisnika. Coworking ne podrazumijeva samo fizički prostor već zajednicu profesionalaca sličnog načina rada.

Coworking zajednicu čine udruženi profesionalci koji se međusobno podržavaju, dijele set vrijednosti i grade zajedničku kulturu. Uspostava coworking zajednice doprinosi kreiranju zdrave socijalne okoline, što je važno samostalnim profesionalcima koji pri radu kod kuće često osjećaju izoliranost, nefokusiranost i neproduktivnost. Veliki značaj se stavlja na multidisciplinarnе timove bez kojih današnje tržište ne bi moglo funkcionisati. Takva pojava izazvana je ukalupljenom radnom rutinom (fizičkom i mentalnom) te nedostatkom socijalizacije – razmjene mišljenja, konstruktivne kritike ili jednostavne mentalne stimulacije koju nameće društveni kontekst. Za coworkere se otvara cijeli niz mogućnosti, zavisno od njihove želje za interakcijom – od spontanog upoznavanja, razmjene ili prenošenja znanja i iskustava, do umrežavanja, saradnje i pronalaska novih klijenata ili angažmana.

Coworking kultura se zasniva na sljedećim principima: (1) saradnja, (2) otvorenost, (3) zajedništvo, (4) pristupačnost i (5) samoodrživost. Iako coworking okuplja grupu ljudi koji rade nezavisno, pretpostavka je da dijele zajednički set vrijednosti i teže sinergijskom učinku koji nastaje uslijed boravka i rada grupe talentiranih pojedina u istom prostoru.

Struje pokreta coworkinga su: Originalni coworking – fokusiran na zajednicu koja saraduje i sistem vrijednosti; Slobodni coworking – fokusiran na razmjenu „modus operandi“ unutar zajednice i partnera i Proworking – fokusiran na prostornu infrastrukturu i prateće servise.

Uslovi za otvaranje uspješnog coworking prostora su: lokacija, zajednica, dodatne pogodnosti i kultura i atmosfera. Lokacija je važna, pogotovo za coworking prostore u većim gradovima. Osim što je poželjno da se do njih može lako doći javnim prijevozom, važno je i da budu u blizini drugih kompanija i restorana te da imaju lako dostupno parkiralište. Većina ljudi koji dolaze raditi u coworking prostor posao može obavljati i kod kuće ili kafiću, ali traže mogućnost rada s drugim ljudima, da porazgovaraju s nekim tokom stanke ili da se druže s kolegama nakon radnog dana. Zajedništvo je važno u svijetu coworkinga i privlači korisnike da se vrate u takav prostor. Gotovo svi coworking prostori nude neke osnovne usluge kao što su besplatna kafa ili upotreba različitih radnih površina. To omogućava unapređenje ponude i privlači korisnike. Implementacija radionica i popusti u obližnjim restoranima znače mnogo. Iako možda ne utiče na produktivnost korisnika prostora, dobra atmosfera vrlo je važna. Ljudi često traže nadahnuće promatrajući svoju okolinu.

Coworking prostori su mjesta gdje freelanceri, vlasnici kućnih poslova i zaposleni na svim nivoima dolaze raditi, proširuju svoje kontakte, poboljšaju produktivnost i razvijaju svoje poslove u nešto veće. Coworking pomaže širokom spektru ljudi zaposlenih u različitim industrijama.

Preduzetnike vrijeme provedeno u coworking okruženju može dovesti do otkrića novih projekata u koje će investirati svoje vrijeme ili novac. Pored toliko nadolazećih poslovnih ideja, kreativnih ljudi na jednom mjestu, sticanje novih kontakata je neminovno. Martin Ruef, sociolog koji proučava preduzetnike, otkriva da su oni koji su širili svoju bazu kontakata i poznanstava u coworking prostoru profitirali inventivnijim pristupom problemu, kao i samom postavljanju biznis modela. Coworking može biti veza s mladim, pasioniranim preduzetnicima. Za preduzetnike, neki coworking prostori nude i besplatna predavanja za svoje članove.

Startupi u većini slučajeva ne mogu priuštiti velike kancelarije i prateće troškove ili još uvijek traže ljude koje bi regrutovali za svoje projekte. Oni mogu s puno manje resursa razvijati svoj biznis u coworking okruženju, a s druge strane coworking im može pružiti uslove za kreiranje novih proizvoda uz ideje i podršku coworking

zajednice. Nedavno objavljena studija Deskmag portala otkriva da je većina korisnika coworking prostora poboljšala svoje biznis mreže (86%) i znatno uvećala svoj društveni krug (93%). Coworking omogućava lakše angažovanje novih saradnika koji mogu dalje proširiti mrežu kontakata. Također, ukoliko neka osoba nema znanje da realizuje svoju ideju, može podijeliti ideju s osobama čije je to primarno zanimanje.

Coworking obezbeđuje velikim biznisima da testiraju nova tržišta relativno bez rizika, kao i da sarađuju s drugim kompanijama, pristupajući problemu iz više uglova nego inače. Ukoliko se zaposlenici kompanija bore s problemom balansiranja između privatnog i poslovnog života, coworking okruženje je stvar koja može pomoći. Korporacije mogu zadržati svoje najbolje zaposlenike, ujedno podržavajući njihovo samopouzdanje i povećanje motivacije pri obavljanju poslova. Već sada se mogu pratiti rezultati saradnje između coworking zajednica i kompanija na primjerima partnerstava između kompanija PepsiCo i WeWorkLabs ili inkubatora Hubraum i YoulsNow koje Deutsche Telekom vodi u saradnji s Betahausom (mreža coworking prostora u Evropi).

Dakle, coworking pruža prednosti različitim akterima na tržištu. Nezaposleni mogu dobiti znanja i vještine potrebna tržištu rada, a time i zaposlenje, preduzetnici mogu pronaći svoju sljedeću investiciju ili partnere, mladi startupi imaju priliku da se povežu s ekspertima i izgrade svoju mrežu kontakata, velike kompanije mogu pronaći nove talente, saznati za trendove i pružiti svojim zaposlenima bolji balans između poslovnog i privatnog života.

Prema dosadašnjim istraživanjima i praksi, možemo izdvojiti sljedeće prednosti:

- društveno integrisan samostalni rad,
- ekonomično i održivo samozapošljavanje,
- umrežavanje i mogućnost ostvarivanje saradnje s profesionalcima iz oblasti,
- razmjena znanja, iskustava i vještina,
- izgradnja profesionalne zajednice,
- uspostavljanje ekonomičnog uredskog prostora u skladu sa stvarnim potrebama.

Tvrđnja da su mali biznisi okretniji od tradicionalnih kompanija uveliko je dokazana. Ako posao stane ili ne doživi uspjeh, oni mogu da probaju nešto sasvim novo i drugačije već sutra – ne sljedeće godine.

Komunalni troškovi, nabavka opreme, osiguranje i generalno vođenje posla iz poslovnog objekta postalo je preskupo. Ukoliko je profit nedovoljan, poslovi mogu da propadnu baš zbog nagomilavanja ovakvih troškova. Freelanceri, s druge strane, skoro da nemaju dodatne troškove, posebno ako se odluče za coworking prostor. Freelanceri imaju više šanse da prežive ekonomske potrebe jer su sami u poslu, što govori da se stalno dodatno edukuju, konstantno šire mrežu kontakata i naporno rade na sticanju novih vještina koje ih čine konkurentnijima u poslovima kojima se bave. Zbog gore navedenih i mnogih drugih razloga, freelanceri su stabilni na svom poslu. Ne mogu biti otpušteni, vraćeni na nižu funkciju ili premješteni. Za razliku od velikih kompanija koje mogu biti i zatvorene jer im se prisustvo na određenom tržištu ne isplati, oni nastavljaju doprinositi društvu, u dobrim ili lošim poslovnim vremenima. Svijet preduzetnika i malih biznisa je velikom porastu, a coworking nudi sve ono što treba freelanceru, preduzetniku ili startupu u razvoju. Posebno se može istaći eventualna saradnja s centrima za razvoj karijere studenata na fakultetima u BiH koji bi mogli pored traženja praksi i poslova za studente i ohrabrivati mlade ljude da realizuju svoje poslovne ideje i da ih podrže na tom putu.

## 5.1. Coworking u svijetu i regiji

Coworking je u SAD, Kanadi, zapadnoj Evropi i drugim razvijenim zemljama ušao u svojevrsnu „mainstream“ fazu pa su mnogi gradovi i države prepoznali coworking kao svojevrsnu preduzetničku platformu na kojoj je mnogo profesionalnih i tehničkih resursa što omogućava potencijal da se u vrlo kratkom vremenu lansiraju preduzetničke ideje bez velike početne investicije. Pokretanje coworking prostora u svijetu je uzrokovalo uspostavu pokreta kojem se globalno priključilo više miliona korisnika širom svijeta. Globalne privredne sile već godinama potiču sistem samozapošljavanja, a samim time se jača i važnost nezavisnih profesionalaca tj. freelancera koji čine najveći dio coworking zajednice. Neka svjetska

istraživanja govore da će do 2020. godine 40% radno sposobnog stanovništva u SAD biti neka vrsta freelancera. Coworking prostori i zajednice uskoro će postati najlogičnija organizacija poslovnih procesa, kako zbog ekonomičnosti s gledišta klijenta, tako i zbog dobrog biznisa. Još od pokretanja prvog coworking prostora 2005, njihov broj u svijetu kontinuirano raste i prema podacima portala DeskMag.com trenutno ih je oko 2.500 na svijetu, a najveći broj ih se nalazi u Evropi. Kulturni prostori su Betahouse u Berlinu i Barceloni, Impact Hub u Londonu, La Mutinerie u Parizu. Ljudi širom svijeta su se identificirali s terminom i idejom coworkinga. To je zapravo model poslovanja budućnosti. Razvojem tehnologije i globalizacije odumiru uredski mastodonti i sve je više poslovnih i kreativnih nomada. S druge strane, pokret coworking ima i snažnu socijalnu komponentu koja ljudima u modelu liberalnog kapitalizma sve više nedostaje. Od zemalja iz Evrope, Velika Britanija je najviše učinila za ideju zajedničkog rada, s posebnim naglaskom na London. London je lider ne samo po broju coworking prostora nego i pružanju različitih sadržaja za startupove, preduzetnike i freelancere. U martu 2012. godine Google je s još nekoliko lokalnih partnera otvorio coworking prostor u srcu Istočnog Londona gdje korisnici imaju priliku da realizuju svoje ideje uz podršku mentora, savjetovanje i edukaciju. Sličnih primjera se može naći u Njemačkoj, Španiji, Holandiji.

Susjedne zemlje nisu bile imune na trend uspostavljanja coworking prostora. Trenutno, u Hrvatskoj je aktivno pet coworking prostora, dva u Zagrebu, po jedan u Osijeku, Zadru i Splitu. U toku su pripreme za otvaranje u gradovima Rijeka, Pula, Rovinj i Bjelovar. Očekuje se da će u naredne tri godine Hrvatska imati 10 coworking prostora. Korisnici postojećih prostora su najčešće freelanceri koji rade na vlastitim projektima ili rade za međunarodne i lokalne kompanije. Najsvježiji primjer pokretanja coworking prostora u Hrvatskoj je „Co-working Zadar – COIN“ koji finansira Evropski fond za regionalni razvoj i vrata korisnicima bi trebao otvoriti tokom ljeta 2015. godine. Ukupna vrijednost projekta je procijenjena je na 673 hiljade eura. Ipak, najveća prepreka u ubrzavanju realizacije coworking projekata je nedostatak interesa i razumijevanja gradova i institucija da coworking zajednicama stave na raspolaganje prostore koji

se ne koriste ili da sufinansiraju ili subvencioniraju troškove, što pokazuje nedostatak vizije i usmjerenost lokalnih vlada na kratkoročne ciljeve. Prema dostupnim podacima u Srbiji trenutno postoje 4 coworking prostora. Smješteni su u sljedećim gradovima: Beograd, Subotica, Zrenjanin i Leskovac. Coworking zajednica u Srbiji je veoma aktivna, a kao posebno uspješan primjer izdvaja se Nova iskra koji je otvoren 2012. godine i nudi 350 m<sup>2</sup> multifunkcionalnog radnog prostora. Grupa menadžera i preduzetnika razvila je jedinstvenu platformu koja integriše tri glavna nivoa aktivnosti – (1) pionirsku coworking inicijativu u regionu Jugoistočne Evrope; (2) inovacijsku platformu koja obuhvata edukacijske programe te lokalne i međunarodne projekte iz oblasti kreativnosti, inovacija i društveno odgovornog dizajna; (3) usluge i trening programe iz domena kreativnog poslovanja, koji su namijenjeni savremenim kompanijama i klijentima, dizajnerima i preduzetnicima.

## 5.2. Coworking u BiH

Coworking prostori nastaju ubrzano širom planete, dok u Bosni i Hercegovini njihov razvoj ide otežano i sporije što zbog nedostatka razumijevanja koncepta, što zbog nedostatka finansija i kulture za rad u dijeljenom prostoru. Bez obzira na to, coworking zajednica je sve glasnjija da se stanje popravi. Međutim u nedostatku je što se tiče razumijevanja organa uprave i finansijskih sredstava.

Nest71 Sarajevo je coworking prostor i dio je informatičko-programerskog HUB, pod nazivom HUB 387. Ovaj u svijetu sve popularniji koncept poslovanja podrazumijeva okupljanje većeg broja informaciono-tehnoloških (IT) kompanija na jednoj lokaciji. Osnovne prednosti poslovanja u HUB su mogućnosti za intenzivnu saradnju, bržu razmjenu znanja, kao i zajedničko djelovanje malih i srednjih IT preduzeća kako bi se, kroz uvezanost i jačanje konkurentnosti te pristup novim i većim tržištima, stvarala nova radna mjesta. HUB nudi raznovrsne prednosti – od značajnih ušteda u troškovima iznajmljivanja prostora, grijanja i režijskih izdataka, pa do aktivnog učestvovanja i pohađanja raznovrsnih treninga, seminara i hackatona.

Više konkretnih rezultata je urađeno u segmentu kreiranje ambijenta za pokretanje biznisa, i to putem poslovnih inkubatora INTE-

RA tehnološki park u Mostaru. Kandidat za inkubiranje može biti inovator/pojedinac, startup (novo) preduzeće ili postojeće preduzeće s novim poslovnim projektom. Poslovna ideja koja se kandidira mora biti artikulirana kroz poslovni plan sa svim bitnim elementima – tržišnom analizom, finansijskom konstrukcijom, pitanjem osoblja ili outsourcinga itd.

Sličan inkubator je pokrenut u Banja Luci u organizaciji Inovacionog centra Banja Luka. Pružajući podršku preduzetnicima i izgradnji uspješnih kompanija, ICBL svojim korisnicima, koji su u začetku svoje ideje ili žele da razviju poslovnu priču, kroz inkubaciju, nudi sve neophodne elemente za uspješan profesionalni razvoj kroz široki spektar usluga profesionalnog savjetovanja uz pomoć dokazanih uspješnih metodologija korištenih u razvijenim zemljama iz oblasti koje sa sobom donose inovaciju – od organizacionih procesa do novih poslovnih ideja. Inovacioni centar pruža podršku kod osnivanja i razvoja preduzeća koja su zasnovana na inovacijama, znanju, kreativnosti i novim tehnologijama. Pored toga, ovdje je moguće dobiti neformalnu edukaciju koja jača kompetencije ljudi na tržištu rada. Proteklih pet godina, u okviru poslovnog inkubatora podržan je razvoj 49 poslovnih ideja, od toga 27 uspješnih. U njima je bilo angažovano preko 190 radnika i oni sada posluju kao samostalne firme. Većina preduzeća koje ICBL trenutno podržava posluju u sektoru informacionih tehnologija, ali tu su i preduzeća iz oblasti poljoprivrede, modne industrije, energetske efikasnosti i drugih oblasti. Usluge koje se nude u okviru Coworkinga Banja Luka uključuju radno mjesto, koje podrazumijeva sto i stolicu, pristup brzom internetu, mogućnost štampanja, skeniranja i faksiranja dokumenata. Uz to postoji i mogućnost korištenja sale za sastanke/prezentacione sale, a coworkeri dobijaju i po jedno besplatno piće/vodu/kafu dnevno. Pojedincima koji žele osnovati kompanije nude mogućnost registrovanja na njihovoj adresi, gdje u osnovi za njih vrše prijem i prosljeđivanje pošte, ali u njihovo ime vrše i usluge prijema i prosljeđivanja telefonskih poziva i fax poruka. Također, uspostavljene saradnje s partnerskim firmama olakšavaju im pravne i knjigovodstvene usluge. Coworking Banja Luka daje na raspolaganje svoje resurse i može da pokrije sve administrativne usluge, ali stanari mogu da ih koriste u manjem

obimu, prilagođeno svojim potrebama, i to za mali dio cijene koju bi plaćali kada bi imali svoj prostor i zaposlene radnike koji bi im to radili. To im omogućava da, pri pokretanju posla, imaju niske troškove poslovanja i time smanjuju sam rizik pokretanja istog. Coworking podrazumijeva da profesionalci različitih profesija rade sami za sebe na jednom mjestu, dijele resurse za poslovanje te se stvara mogućnost da se okrenu jedni drugima kako bi sinergijski kreirali bolju ponudu.

U fazi pokretanja je i coworking space Brdo koji ujedno predstavlja i prvi prostor te vrste u Tuzli.

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu do kraja godine otvara coworking prostor u vlastitim prostorijama kako bi osnažio zapošljivost svojih studenata, kreativnih i aktivnih učenika srednjih škola u kantonu Sarajevo. Coworking će podržati lokalna zajednica, privredni subjekti te strane organizacije.

Novonastali „Creative Hub“ coworking prostor u Banja Luci stimulira unapređenje kreativnih industrija, kao jednog od sektora s visokim potencijalom za razvoj. Okuplja profesionalce, freelancere i umjetnike u cilju povezivanja, edukacije i otvaranja novih poslovnih mogućnosti.

Coworking HAUBA je moderno opremljen prostor u Banja Luci od 100m<sup>2</sup> i posjeduje 15 radnih mjesta koja se mogu iznajmljivati u trajanju od jednog sata do jedne godine. Pored brzog interneta i tehnike neophodne za neometan rad, nude i programe edukacija iz različitih oblasti kreativnih industrija, IT opremu, salu za sastanke, pravnu pomoć itd.

Grafikon 6. Korišteni modeli coworkinga





Ako bi coworking prostore posmatrali kao posebnu vrstu inkubatora za socijalne biznise koji podržavaju pojedince i organizacije u uspješnom započinjanju socijalnog preduzetništva i socijalnih biznisa kroz savjetodavnu, mentorsku i finansijsku podršku, starijima inkubatora bi moglo biti omogućeno umrežavanje i povezivanje s poslovnim, javim i civilnim sektorom i drugim privrednim subjektima. Analizirajući svjetska i regionalna iskustva, uključujući iskustva u BiH, konstatujemo da je Coworking kao model socijalnog preduzetništva najbliži „Modelu preduzetničke podrške“ jer postiže finansijsku održivost kroz prodaju usluga gdje prihode koriste da pokriju troškove vezane za isporučivanje usluga podrške preduzetnicima, kao i troškove poslovanja. Pored prostora, coworking podrazumijeva izgradnju zajednice putem održavanja događanja, mikro-umrežavanja te udruživanja društvenih, profesionalnih i materijalnih resursa, koji se sinergijski vraćaju svim članovima zajednice kroz izgradnju coworking kulture.

### 5.3. Potencijalni model coworkinga u BiH

Vladine institucije i NVO bi trebale omogućiti lakši pristup coworking inicijativama pri pronalaženju napuštenih, praznih prostora u vlasništvu države, entiteta, kantona, gradova i općina. Stare zgrade, prazna skladišta, fabrike koje ne rade i slični objekti trebaju biti stavljeni na raspolaganje u zakup coworking projektima po povlaštenoj cijeni na određeni period. Time se daje šansa kako dijelu grada u kojem coworking nastaje, tako i samom objektu koji će biti doveden u bolje stanje od prethodnog.

Kroz javne edukacijske ustanove vlada može pokrenuti istraživanja, edukacijske programe o coworkingu i drugim temama vezane za samozapošljavanje i pokretanje biznisa. Edukacijski programi mogu biti važan element ponude coworking prostora.

Zaposleni stručnjaci u državnim ustanovama bi se trebali povezati s coworking prostorima u njihovom gradu, kao savjetnicima koji bi s vremena na vrijeme držali predavanja, davali savjete korisnicima prostora i bili u toku s inovacijama tog pokreta. Vladine agencije koje se bave poboljšavanjem poslovnog ambijenta u zemlji, kao i one koje se bave osiguranjem uslova za zapošljavanje mladih ljudi, mo-

raju naučiti više o coworkingu kao novom načinu poslovanja. Mnogo je manji rizik podržavati mali biznis nego stvarati veliku korporaciju s upitnom budućnošću. Za razliku od velikih korporacija, freelanceri su prinuđeni da se sami izbore s birokratskim preprekama.

Poreske olakšice, pomoć u administraciji i knjigovodstvenim uslugama mogu puno pomoći coworking pokretu i mladim preduzetnicima. Još jedan od načina je da se startupima daju neke vrste nagrada i benefita ukoliko započnu biznise u coworking zajednici. Freelanceri i mlade kompanije bi mogle primati grantove u vidu plaćene članarine u coworking prostorima na početku, a ujedno bi im se omogućilo da ne obavljaju svoje poslove izolovani u „kućnim kancelarijama“. Ovi grantovi bi mogli da budu ograničeni na prvih nekoliko mjeseci u pokretanju samostalnih poslovnih projekata. Ukoliko biznisi uspiju, ova vrsta podrške bi se prebacivala na nove članove. Organizacije mladih, nevladin sektor i međunarodne agencije mogu umnogome pomoći s ciljem popularizacije coworking načina rada i poslovanja.

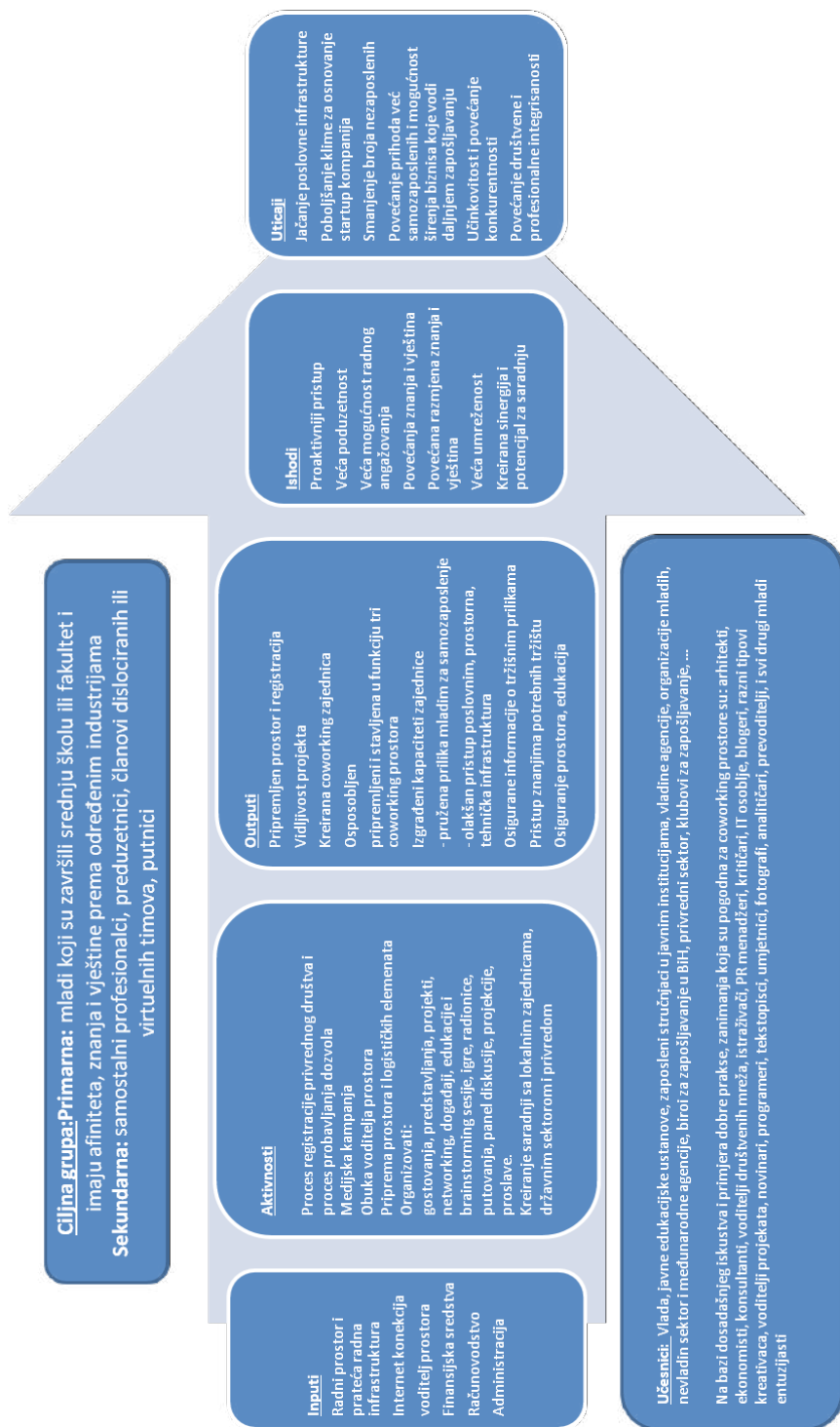
Trenutno u BiH postoji mnogo inicijativa, edukacija za pokretanje biznisa, samozapošljavanja. Potrebno je uključiti što više aktera koji rade na tome kako bi prvenstveno oni bili informisani o konceptu coworkinga i njegovom postojanju u BiH, čime bi mogli pripremiti buduće korisnike da iskoriste ponudu coworking prostora. Biroi za zapošljavanje u BiH (na različitim nivoima) nude razne programe za nezaposlene osobe. Ti programi se uglavnom odnose na podršku zapošljavanju kroz finansiranje doprinosa za prvo radno iskustvo, treninge i prakse. Ove ustanove bi mogle u svoje programe podrške uključiti i podršku freelancerima, npr. subvencioniranje troškova coworking prostora, povezivanje s poslovnom zajednicom, edukacija i sl.

Aktivnije uključivanje privrednog sektora je od velikog značaja za razvoj koncepta coworkinga kroz kreiranje on-demand poslova, što u konačnici utiče na smanjenje troškova, a istovremeno pruža priliku za generisanje prihoda.

Uloga Projekta zapošljavanje mladih je ključna i podrazumijeva iniciranje pokretanja ovakvih prostora kao prirodan slijed i proširenje aktivnosti koji nose Klubovi za traženje posla u BiH.

Podrška velikih kompanija može biti u vidu pokrivanja većih troškova na godišnjem nivou (brzi pristup internet konekciji, osvježenje, grijanje) ili pružanjem direktnih finansijskih sredstava koja bi služila za pokrivanje različitih troškova tokom godine. Praksa je pokazala da općinski prostor predviđen za coworking mogu u manjem dijelu okupirati već postojeće male kompanije koje bi troškove režija i slično preusmjerile na građenje prostornog i intelektualnog kapaciteta u prostoru. Zauzvrat, kompanije bi dobile promocije na pojedinim ili svim aktivnostima, kampanjama koje taj coworking prostor provodi.

Grafikon 7. Potencijalni model podrške socijalnom preduzetništvu u formi coworkinga



## Zaključci i preporuke

U Bosni i Hercegovini ne postoji platforma za razvoj socijalnih preduzeća. To se može objasniti nedostatkom informacija o evropskim iskustvima, modelima i bosanskohercegovačkim mogućnostima i potrebama vezanim za socijalno preduzetništvo. U tom kontekstu se preporučuje formiranje platforme za socijalno poduzetništvo, kao i informiranje, senzibiliziranje, educiranje i trening o socijalnom preduzetništvu. To posebno uključuje:

- Kreatori strategija i politika u Bosni i Hercegovini na svim nivoima, od lokalnog do državnog, imaju potrebu da im se na adekvatan način da se predstavi evropski koncept socijalnog preduzetništva, kao potencijalno rješenje za problem nezaposlenosti mladih u ruralnim i urbanim područjima, za socijalnu inkluziju teško zapošljivih kategorija (ranjive grupe, kao što su: ratni i neratni invalidi, bivši ovisnici o narkoticima, alkoholu, osuđenici, osobe koje su bile predmet zlostavljanja u porodici, dugotrajno nezaposleni), kao i da se predstave mogućnosti dobivanja tehničke i finansijske podrške od strane evropskih institucija i organizacija za socijalno preduzetništvo
- Najšira javnost, a posebno mediji, također trebaju relevantne, adekvatne i pravovremene informacije o socijalnom preduzetništvu u Evropi do 2020. s osvrtom na bosanskohercegovačku stvarnost
- Sve ciljne kategorije (nezaposleni mladi u ruralnim i urbanim područjima, dugoročno nezaposleni, ranjive grupe) trebaju potpunu, adekvatnu i pravovremenu informaciju, edukaciju i trening vezan za benefite i troškove socijalnog preduzetništva koji bi se na fonu evropskog iskustva aplicirali u Bosni i Hercegovini.

Potrebno je socijalno preduzetništvo učiniti vidljivim kroz strategije i politike javnog sektora po horizontali i vertikalni od lokalnog preko entitetskog do državnog nivoa, između ostalog kroz razvoj Medijske strategije za promociju socijalnog preduzetništva:

- U sveukupnoj javnosti
- U poslovnom sektoru (privatni biznisi, asocijacije poslodavaca)
- U nevladinom sektoru
- Na tržištu rada (na strani zavoda za zapošljavanje i klubova za traženje posla ili različitih regulatora, na strani nezaposlenih ili posloprimaca, na strani vlasnika biznisa ili poslodavaca)
- U programima obrazovanja (osnovno, srednje i visoko obrazovanje kao poseban predmet ili određeni broj sati u okviru relevantnog predmeta ili kao poseban trening)

Preporučuje se partnerstvo u promociji socijalnog preduzetništva. Akteri kao što su JSZ, ministarstva, općine i međunarodni projekti trebaju koordinirati svoje djelovanje u razvoju i pružanju podrške za konkretne modele socijalnog preduzetništva.

Na temelju izvršene analize sugerira se repliciranje modela zadruga za proizvodnju malina koji je razvio Švicarski Caritas, kao modela socijalnih zadruga u BiH, i to:

- Repliciranje i na drugim (novim) prostorima Bosne i Hercegovine
- Repliciranje na drugim kulturama (druge vrste jagodičastog voća, ljekobilje, druge poljoprivredne kulture)
- Veća promocija i veća vidljivost ovih zadruga, kao modela socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini, ali i u evropskim okvirima
- Inkorporiranje ovog modela u strategije i politike razvoja na svim nivoima od lokalnog preko kantonalnog/regionalnog i entitetskog do državnog i strategija međunarodnih organizacija i institucija za Bosnu i Hercegovinu u periodu do 2020. i 2027. i u relevantnim sektorima (poljoprivreda, subvencioniranja poljoprivredne proizvodnje, prostorno uređenje, prerađivačka industrija, unutarnja i vanjska trgovina, porezi itd.)

Analiza je vezano za model radnog integrisanja pokazala da je potrebno:

- Informiranje i senzibiliziranje svih ključnih stakeholdera (javni, privatni i civilni sektor) u Bosni i Hercegovini o evropskom konceptu radnog integrisanja i mogućnostima koje bi BiH mogla imati ukoliko aplicira evropski model radnog integrisanja,

kao jedan od metoda osiguravanja socijalne inkluzije za koju se država opredijelila u istoimenoj strategiji. Jedan od bitnih koraka u tom pogledu je prepoznavanje/verificiranje ove vrste subjekta kroz razvijane i stavljanje u funkciju onoga što se označava kao „test interesa zajednice“.

- Uključivanje modela radnog integrisanja u strategije i politike razvoja na svim nivoima od lokalnog preko kantonalnog/regionalnog i entitetskog do državnog i međunarodnog u onom smislu i na onaj način u kome je okrenut ka BiH, kao i u relevantnim sektorima (zapošljavanje, socijalna inkluzija, zdravlje, edukacija).
- Identificiranje i povezivanje svih resursa (finansijskih, ljudskih, institucionalnih, socijalnih, fizičkih) koji su relevantni za oblikovanje modela radnog integrisanja uz poštovanje temeljnih ekonomskih principa i društvenih vrijednosti.
- Inicijalno i kontinuirano educiranje (redovno, cjeloživotno, LLL učenje, povremeno, uz posao, mentoring) i treniranje svih učesnika u ovom procesu oblikovanja, implementacije, evaluacije i monitoringa modela radnog integrisanja.
- U narednom periodu potrebno je mnogo veću pažnju posvetiti razvoju odgovarajućeg modela sistemskog pristupa identificiranju i realizaciji inovativnih poslovnih ideja radne integracije, posebno u sektoru usluga (urbane sredine) budući da su dosadašnje inicijative uglavnom bile vezane za podršku proizvodnji prehrambenih proizvoda.
- Komunikacija s voditeljima različitih inicijativa u BiH pokazala je također da bi poseban naglasak trebalo staviti, pored organizacije konkretnih proizvodnih/uslužnih aktivnosti, na marketing i distribuciju proizvoda te nefinansijske resurse kao što je volonterski rad, razvoj društvenog kapitala kroz formu lokalnih mreža, odnose povjerenja, senzibiliziranje javnosti itd. Ovo vrijedi jednako za radnu integraciju s trajnim subvencijama i stvaranje samofinansirajućih poslova.

Postojećem preduzetničkom okruženju je potrebno renoviranje i nadogradnja kroz razvoj socijalno-preduzetničkih inkubatora s posebnim osvrtom na coworking model. Ključno je da akteri koji kreiraju i pružaju podršku te osnažuju nezaposlene putem coworking

modela razumiju značaj socijalnih efekata svjetskog brzorastućeg fenomena.

Temeljni razlog za kreiranje coworking prostora jeste potreba nerazvijenog sektora MSP, zatim sve većeg broja nezaposlenih i freelancera; za pristupačnijim kolaborativnim radnim prostorima za razmjenu ideja i poslovnim umrežavanjem s administrativnom podrškom koja bi osigurala efikasnost njihovih poslovnih aktivnosti na dnevnoj bazi, a time omogućila korisnicima prostora da se fokusiraju na razvoj i komercijalizaciju vlastitih ideja i proizvoda.

Glavni cilj je povećati broj zaposlenih i omogućiti rast i konkurentnost malih lokalnih kompanija gradeći jedinstvenu poslovnu zajednicu. Coworking prostori trebaju nuditi inovativan pristup saradnji i izgradnju tima iz raznih oblasti uz podršku stručnjaka u cilju razvijanja novih poslovnih ideja i proizvoda.

Osnovne djelatnosti možemo grupisati u 5 coworking modula:

- Osiguranje poslovne infrastrukture: dizajniranje i uspostava coworking centara u postojećim napuštenim prostorima ili prostorima slične namjene (javnog karaktera); renoviranje osnovnih prostorija i zajedničkog radnog prostora; renoviranje konferencijskog centra; osposobljavanje IT opreme i komunikacijske infrastrukture.
- Uspostavljanje infrastrukture za poslovnu podršku: projektovanje strategije efikasnog upravljanja i kreiranje strategije održivosti; stavljanje u funkciju „front office“ (u svrhu administrativne podrške članovima putem osiguranja operacija poput protokola, prijema pošte, faksiranja, plaćanja faktura, telefonskih poziva i dogovaranja sastanaka); uspostavljanje podrške u vidu računovodstva i pravnih savjeta; uspostavljanje savjetodavne usluge (upravljanje projektima, brainstorming upravljanje, mogućnosti finansiranja, pristup subvencijama).
- Kreiranje coworking zajednice: doprijeti do nezaposlenih s idejama i entuzijazmom, zatim do preduzetnika, pojedinaca s nekomercijalizovanim idejama, te MSP kompanija; organizacija događaja i brainstorming sesija s ciljem unapređivanja coworking zajednice; pružanje podrške članovima zajednice na nji-



hovim projektima; jačanje socijalnih mreža na individualnom nivou.

- Jačanje kapaciteta coworking prostora: organizacija radionica i seminara na određene teme kako bi zajednica postala inovativnija; olakšavanje sudjelovanja u lokalnim i međunarodnim događajima; olakšavanje rasta poslovnih ideja; mentorstvo neosnovanim startup i startup kompanijama (pojedincima), manje ili više aktivnim članovima zajednice; mogućnost jačanja individualnih kapaciteta nezaposlenih;
- Vidljivost projekta i širenje: razvoj strategije za marketinga i sponzorstva; poseban fokus na društvene online medije; web promocija: online profili članova, online promovisanje događaja i pokretanje bloga o preduzetništvu; uspostavljanje saradnje s poslovnim anđelima, potencijalnim investitorima i predstavnicima iz privrede i javnog sektora.

## Izvori

- Anon. (2013a) Izvješće o doprinosu zadrugarstva prevladavanju krize, Evropski parlament, file:///C:/Documents%20and%20Settings/jasmina.osmankovic/My%20Documents/IZVJE%C5%A0%C4%86E%20o%20doprinosu%20zadruga%20prevladavanju%20krize%20-%20A7-0222\_2013.html
- Anon. (2013b) Izrada Opšteg business plana organizacije socijalnog preduzeća – Projekt Adriatic Welfare Mix
- Anon. (2014) Studija o stanju pravne regulative u oblasti socijalnog preduzetništva, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo
- Babić, Z. i Račić, D. (2011) Zadrugarstvo u Hrvatskoj: trendovi, pokazatelji i perspektiva u europskom kontekstu, Sociologija i prostor, 49 (2011) 191 (3): 287–311
- Kurtović, E. i Agić, E. (2014) Izvještaj o analizi sektora i područja interesantnih sa aspekta organizacije socijalnih preduzeća u Federaciji BiH, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo
- Ninković-Papić, R. (2012) Izvještaj o procjeni socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini, Fondacija za socijalno uključivanje u Bosni i Hercegovini, Sarajevo
- Prun Kolin, M. i Petrušić, N. (2008) Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomije u procesima evropskih integracija, Evropski pokret u Srbiji, Beograd
- Selak, V. et al. (2002) Poljoprivredno zadrugarstvo, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo
- Selak, V. et al. (2004) Strategija razvoja poljoprivrede hercegovačko-neretvanskog kantona, Poljoprivredni fakultet Sarajevo, Agromediterranski fakultet Mostar, Agronomski institut Mostar, Mostar – Sarajevo
- Spear, R. (2013) Socijalno preduzetništvo i drugi modeli zapošljavanja za najpotrebitije, OSB, IES, Applica, Luksemburg
- Šoljić, K. et al. (2005) Zadrugarstvo u Bosni i Hercegovini korak prema Europi, Agronomski glasnik 5/2005, 383–425
- Velev, G. (2011) Socijalno preduzetništvo, Rubikon, Beograd
- Vidović, D. (2012) Socijalno preduzetništvo u Hrvatskoj, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

- Angel Kwiatkowski i Beth Buczynski (2011) Coworking: Building Community as a Space Catalyst
- Genevieve DeGuzman i Andrew Tang (2011) Working in the UnOffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits
- Iva Konda (2014) Socijalne inovacije i socijalno preduzetništvo, Zbornik radova – Međunarodna naučno-stručna konferencija „Socijalno preduzetništvo – model za (samo)zapošljavanje u budućnosti“, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina – Program Evropske Unije za Bosnu i Hercegovinu
- Jasper Welch (2013) Coworking in rural Areas, National Business Incubation Association (NBIA)
- Tonya Surman (2014) Building Social Entrepreneurship through the Power of Coworking, Innovations journal MIT Press vol.8 issue ¾

## Zakoni

- Opći zakon o zadrugama (Sl. glasnik BiH br. 18/03, 55/06)
- Zakon o zadrugama <http://www.fuzip.gov.ba/uploaded/zakoni/ZAKON%20O%20ZADRUGAMA.pdf>
- Zakon o poljoprivrednim savjetodavnim službama (Službene novine Federacije BiH br. 66/13)

## Linkovi

- <http://www.gopa.de/projects>
- <http://www.gopa.de/projects/youth-employment-project-bosnia-and-herzegovina>
- <http://yep.ba/>
- <http://yep.ba/yep-u-akciji/>
- <http://yep.ba/klubovi-za-trazenje-posla/>
- <http://www.caritas.org/where-we-are/europe/bosnia-herzegovina/>
- <https://zsbih.wordpress.com/>
- <http://www.organskofbih.ba/>
- <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>
- <http://www.deskmag.com/en/designing-a-successful-coworking-space-183>

<http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2011/dec/22/shared-officespace-co-working>

<http://www.inc.com/ss/christina-desmarais/16-cool-coworking-spaces.html>

<http://incentar.org/socijalno-preduzetnistvo-u-srbiji/>

<http://coworking.hr/razgovor-s-coworkerom-andrey-shtylenko/>

<http://coworkingserbia.com/coworking-prostori-kako-privuci-preduzetnice/>

<http://www.netokracija.rs/apolo-novi-sad-93763>

<http://smallbusinessbc.ca/article/key-benefits-coworking/>

<http://www.zeroproject.org/wp-content/uploads/2013/01/CHANGE-A-co-working-model-of-employment.pdf>

[https://www.london.gov.uk/sites/default/files/180%20IAC%20Report\\_Artwork\\_web.pdf](https://www.london.gov.uk/sites/default/files/180%20IAC%20Report_Artwork_web.pdf)

<http://marketingmreza.rs/coworking-koncept-buducnosti/>

[http://budapest.lofficecoworking.com/loffice\\_news/20\\_discount\\_and\\_a\\_free\\_bus\\_to\\_the\\_pioneers\\_festival\\_in\\_vienna\\_\\_pioneers\\_unplugged\\_at\\_loffice.59.html?pageid=41](http://budapest.lofficecoworking.com/loffice_news/20_discount_and_a_free_bus_to_the_pioneers_festival_in_vienna__pioneers_unplugged_at_loffice.59.html?pageid=41)

<http://www.deskmag.com/en/exceptional-coworking-space-models-217>

<http://www.entrepreneur.com/article/230446>

[http://www.beretinc.hr/pdf/STRATEGIJA\\_razvoja\\_Beretinc\\_2014-2020.pdf](http://www.beretinc.hr/pdf/STRATEGIJA_razvoja_Beretinc_2014-2020.pdf)

<http://www.nest71.com>

<http://coworkingeurope.net>

<https://incentar.wordpress.com>

<http://www.businessinsider.com/the-17-coolest-coworking-spaces-in-america-2012-12?op=1>

<http://www.deskmag.com/en/the-coworking-market-report-forecast-2014>

### Ostali YEP objavljeni dokumenti:

1. Duraković-Morankić, D., Markuš, R. (2015), Praktična primjena Zakona o radu Federacije Bosne i Hercegovine, Sarajevo: GOPA mbH
2. Omerhodžić, V., Markuš, R. (2015), Perspektive razvoja javnih službi za zapošljavanje 2016 – 2020: YEP-WP-01-11-15, Sarajevo: GOPA mbH
3. Trbić, Dž., Markuš, R., Ćosić, E., Kako do više radnih mjesta za mlade? Iskustva YEP programa lokalnih inicijativa: YEP-WP-02-03-15, Sarajevo: GOPA mbH
4. Markuš, R. (2015), Uloga JSZZ-a u implementaciji programa „Garancija za mlade“: YEP-WP-01-01-15, Sarajevo: GOPA mbH
5. Markuš, R. (2014), Public Employment Services Moving from Public Monopolies towards Quasi-markets: ISBN 978-9958-25-093-4, Sarajevo: University of Sarajevo, School of Economics and Business
6. Halilbašić, M., Domljan, V., Nosović, N., Silajdžić, V., Markuš R. (2014), Strategija jačanja funkcije posredovanja u javnim službama za zapošljavanje u FBiH: Sarajevo: Ekonomski institut Sarajevo i Djikic Consulting Services
7. Markuš, R. (2014), Komparativna analiza upravljačkih modela u službama za zapošljavanje: ISSN 1840-3557, Istočno Sarajevo: Ekonomski fakultet u Istočnom Sarajevu
8. Markuš, R. (2014), E-biro, prvi e-alat službi za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini: YEP-WP-02-05-14, Sarajevo: GOPA mbH
9. Egger M., Lenz C., Zurcher B. (drugo izdanje 2014), Sporazum između države i kantona o provođenju Zakona o osiguranju nezaposlenih u Švicarskoj: YEP-WP- 01-03-14, Sarajevo: GOPAmbH
10. Kulenović, J. (2014), Priručnik za mlade „Iskoristi mogućnosti“: YEP-WP-02-02-14, Sarajevo: GOPAmbH
11. Markuš, R. (2014), Model za upravljanje učincima u službi za zapošljavanje: Vještačka ili komparativna konkurencija (regulacija po poređenju): YEP-WP-01- 02-14, Sarajevo: GOPAmbH
12. Markuš, R. (2013), Službe za zapošljavanje pred izazovima tržišnih promjena. Radni materijali YEP: YEP-WP-01-12-13, Sarajevo: GOPA mbH

13. Tolo, J. (2013). Studija slučaja primjene novih pristupa u radu službi za zapošljavanje – Kanton Središnja Bosna. YEP: YEP-WP-24-02-14, Sarajevo: GOPA mbH
14. Markuš, R. (2013), Anketiranje klijenata javnih službi za zapošljavanje: očekivanja nezaposlenih u funkciji njihovog zadovoljstva: ISSN0353 – 359X, Osijek: Ekonomski vjesnik
15. Husremović, Dž., Lepić, S., Chambers, M., Zirojević-Bužo, M. (2010), Program upravljanja karijerom – priručnik za nastavno osoblje. Radni materijali YEP: YEP- WP-01-02-14, Sarajevo: GOPA mbH
16. Blackburn, D. (2010), Praktični priručnik za monitoring i evaluaciju aktivnih mjera na tržištu rada: YEP-WP-01-11-10, Sarajevo: GOPA mbH
17. Husremović, Dž., Lepić, S., Chambers, M., Zirojević-Bužo, M. (2010), Program upravljanja karijerom – prilozi za mlade. Radni materijali YEP: YEP-WP-02-02-14, Sarajevo: GOPA mbH
18. Chambers, M., Zirojević-Bužo, M. (2010), Program upravljanja karijerom – kreativno razmišljanje i rješavanje problema. Radni materijali YEP: YEP-WP-03- 02-14, Sarajevo: GOPA mbH
19. Chambers, M., Zirojević-Bužo, M. (2010), Program upravljanja karijerom – Priručnik „Koraci“: Priručnik za građenje samopoštovanja. Radni materijali YEP: YEP-WP-04-02-14, Sarajevo: GOPA mbH
20. Simmons, G. (2008), Kako okrenuti medijski istup u vašu korist?: WP-01-11-08, Sarajevo: GOPAmbH
21. Priručnik za savjetodavce u službama za zapošljavanje: YEP-WP-01-04-14, Sarajevo: GOPA mbH23
22. Set materijala za rad savjetodavaca u službama za zapošljavanje



