

ПРОЦЕНКА НА КАПАЦИТЕТИТЕ  
НА РАЗЛИЧНИТЕ ПРАВНИ  
ФОРМИ И ПРЕПОРАКИ ЗА  
НИВНА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО  
СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

leave  
no  
one  
behind



CeProSARD

**Наслов на оригиналот:**

Проценка на капацитетите на различните правни форми и препораки за нивна трансформација во социјални претпријатија

**Издава:**

Центар за промоција на одржливи земјоделски практики и рурален развој (ЦеПроСАРД)

**Автор:**

Александра Лопарска-Илоска

**Методологија на истражување:**

Климентина Илијевски и Катерина Мојанчевска

**Теренско истражување:**

Александра Лопарска-Илоска, Ангелина Р.Андреевска, Анета Ристеска и Маја Раванска

**Уредник:**

Александар Авросиевски

**Слика на насловна страна:**

“Grayscale photo of window in room” – Емил Зимерман

Оваа публикација е изработена со финансиска помош од Европската Унија, нејзината содржина е целосна одговорност на Александра Лопарска-Илоска и не го претставува погледот на Европската унија



Студијата е подготвена во рамките на проектот „Поддршка на Социјалните Претпријатија преку следење на принципот- Не оставај никој зад себе“

@ 2023 CeProSARD

Сите права се зачувани

Секоја копија на дел или целина на оваа публикација мора да го вклучи името на сопственикот како и авторските права.

ISBN 978-608-4687-30-6

COBISS. MK-ID 60172805

Скопје, 2023

## СОДРЖИНА

1	Вовед.....	3
1.1	Социјалните претпријатија во земјите од Европската Унија.....	3
1.2	социјалните претпријатија во Северна Македонија.....	4
2	Методологија.....	5
2.1	Концептуализација на истражувањето .....	5
2.2	Институционална логика на развој на моделите на социјални претпријатија.....	<b>Error!</b>
	<b>Bookmark not defined.</b>	
2.3	Цел на анализата.....	6
2.4	Индикатори користени за оценка на трите димензии .....	8
2.5	Опис на примерок.....	8
3	Проценка на подготвеност за трансформација во социјални претпријатија.....	9
3.1	Непрофитно претприемаштво .....	9
3.1.1	Здруженија на граѓани со економски активности.....	9
3.1.2	Здруженија на граѓани што даваат социјални услуги .....	13
3.2	Модел на профитно претприемаштво кое сѐ повеќе се ориентира кон општиот интерес	17
3.2.1	Трговски друштва .....	17
3.2.2	Задруги .....	19
3.2.3	ЗАШТИТНИ ДРУШТВА.....	22
4	Можности и предизвици при вработувањето на ранливи категории граѓани.....	25
5	Мерење, управување и известување за општественото влијание.....	28
6	Оценка за потреба за грантови и составување апликации за грантови.....	29
6.1	Здруженија на граѓани со економски активности.....	29
6.2	Здруженија на граѓани што даваат социјални услуги .....	30
6.3	Трговски друштва .....	31
6.4	Задруги .....	31
6.5	Заштитни друштва.....	32
7	Заклучоци и патокази за трансформација кон одржливи социјални претпријатија .....	33
7.1	Здруженија на граѓани со економски активности.....	33
7.2	Здруженија на граѓани, даватели на социјални услуги .....	35
7.3	Трговски друштва .....	36
7.4	Задруги .....	37
7.5	Заштитни друштва.....	38

## ВОВЕД

### СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЕВРОПСКАТА УНИЈА

Социјалната економија е нерамномерно развиена низ земјите-членки на Европската Унија. Проценките за учеството на социјалната економија во бруто домашниот производ, таму каде се достапни, укажуваат на учество од најмногу 10 проценти. Во однос на учеството на вработените во вкупниот број на вработени, бројките варираат помеѓу 0.6 и 9.9 проценти. Учеството во националните стапки на вработеност е највисоко во земјите од северозападна Европа и помало во Централна и Источна Европа. Овие бројки не ги опфаќаат волонтерите (неплатените работни места) во социјалната економија, што е еквивалентно на 5,5 милиони работници со полно работно време.

Концептот на социјалната економија значително се разликува кај земјите-членки со различни степени на политичко препознавање.

Најголемиот дел од постоечките социјални претпријатија во ЕУ се мали и средни претпријатија. Оперираат во различни економски сектори како земјоделство, шумарство, градежништво, трговија на големо и мало, производство на енергија, информации и комуникации, финансиски и осигурителни дејности, дејности со недвижности, стручни, научни и технички активности, едукација за човековото здравје и дејности на социјална работа, уметност, забава и рекреација.

Во постоечките работни документи на Европската Унија се препознава потребата од трансформација на европската економија преку осигурување на баланс помеѓу економските, еколошките и општествените цели.

Екосистемите на „економијата на близина<sup>1</sup>“ и социјалната економија се носители на европските вредности и традиции на социјалниот пазар, пред се како овозможувачи за инклузивна, достапна, зелена и дигитална транзиција водена од граѓаните. Истите покажуваат „трет пат“ за решавање на општествените предизвици на кои пазарот и, во некои области, државата, не можат да се справат.

Социјалната економија не само што ги пополнува празнините, туку е и мотор во развојот на иновативни услуги, производи и нови пазари за поодржлива и инклузивна економија и општество. Овој потенцијал е видлив во многу економски сектори и активности, како што се производството и преработка на храна, туризмот, обновливите извори на енергија, мобилноста, трговијата на мало,

---

<sup>1</sup> Економијата на близина (proximity economy) во официјалната комуникација на Европската комисија се дефинира како: вклучување услуги и бизниси кои поттикнуваат локални и кратки синџири на главно локално производство и потрошувачка. Подразбира локални бизниси, како и мали и средни претпријатија, мали продавници, барови и ресторани, услуги за поправка, чистење и одржување, итн. Економијата на близина, исто така, се карактеризира со присуство на различни групи на овозможувачки „центри на близина“ како што се градовите, локалните заедници, иницијативите во заедницата, деловните кластери и јавните приватни партнерства. Повеќе информации на следниот линк: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/47854>

циркуларната и дигиталната економија. Уште поважно е тоа што вредностите на социјалната економија се во согласност со аспирациите на помладите генерации за поправедно општество.

## СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Во Република Северна Македонија, социјалното претприемаштво е предмет на јавен дискурс повеќе од една деценија, но, постојната законска регулатива не ги препознава и не ги регулира социјалните претпријатија и социјалното претприемаштво и сè уште не постои заедничко разбирање за концептите. И двата концепта се појавија во дискурсот на третиот сектор и, генерално, постои концептуална конфузија кога се дискутира јавно за нив.

Развојот на социјалните претпријатија во Северна Македонија се поврзува со последните случувања во третиот сектор, како, на пример, ограничената финансиска поддршка за услугите што ги нудат граѓанските организации, децентрализацијата на системот за социјална заштита и зголеменото влијание и финансиската поддршка што е на располагање од страна на донаторската заедница.

**Меѓутоа, праксата покажува дека ентитетите што го сочинуваат спектарот на социјалните претпријатија во земјата се разновидни.** И покрај отсуството на специфични правни форми за социјалните претпријатија, дел од постојните законски акти овозможуваат основање и функционирање ентитети што можат да бидат препознаени како социјални претпријатија, како, на пример, граѓански организации и фондации, кооперативи, заштитни друштва, комори на занаетчи, земјоделски задруги, а и неформалниот сектор за собирање отпад го има потенцијалот да биде трансформиран преку социјално претприемаштво.

Во последните неколку години, под влијание на забрзаното препознавање и развој на социјалните претпријатија на ЕУ ниво и улогата која тие ја одиграа во време на Ковид-19 кризата, и во Северна Македонија се унапредуваше екосистемот и политиките кои го таргетираат секторот. Во 2022-рата година, Владата ја усвои првата Национална стратегија за развој на социјалните претпријатија (2021-2027), која беше изготвена низ широк и партиципативен процес.

Во развојот и во промовирањето на секторот, клучна е улогата на граѓанскиот сектор, кој во соработка со јавните институции, локалните самоуправи и донаторската заедница, имплементира бројни иницијативи кои дадоа значаен придонес во зголемувањето на видливоста на социјалните претпријатија, како и во поттикнувањето на развојот на секторот.

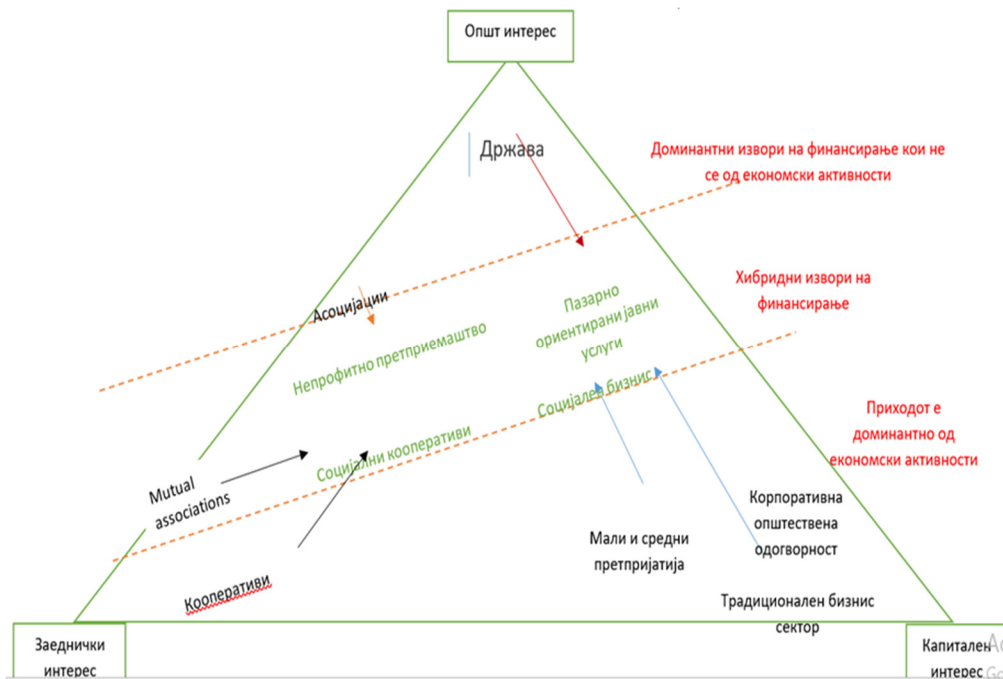
# МЕТОДОЛОГИЈА

## КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

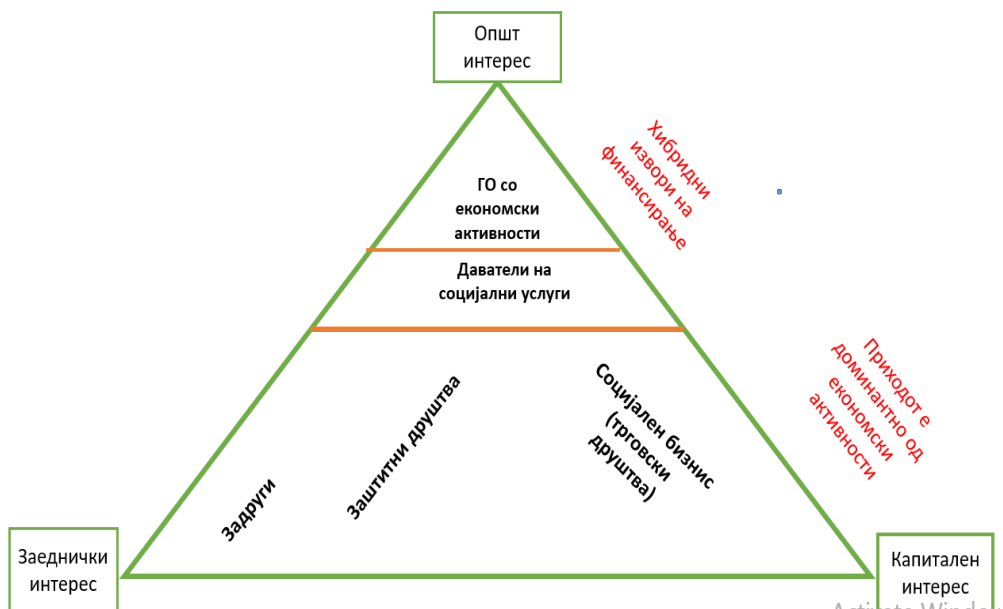
Според последната студија на Defourny & Nyssens, 2019 моделите на социјалните претпријатија се појавуваат преку две различни институционални динамики:

- 1) **Првата динамика** генерира социјални претпријатија кои можат да се мапираат меѓу непрофитните или јавните организации кај кои постои тренд на пазарна ориентација; Моделот на **непрофитно претприемаштво** ги интегрира сите непрофитни организации кои развиваат економски активности за обезбедување на поддршка за нивната општествена мисија (Fitzgerald and Sheperd 2018).
  - Социјални претпријатија од јавен сектор (public-sector social enterprise) како модел се резултат на појавата на пазарна ориентација на јавните услуги што доведува до појава на “public-sector spin-offs”. Овој модел на социјални претпријатија вообичаено се основани од јавни тела, понекогаш и во партнерство со непрофитни организации, со цел да се обезбедат услуги кои можат да бидат обезбедени надвор од јавните институции (како услугите за грижа) или обезбедување нови услуги (како оние кои обезбедуваат работна интеграција). *(црвени стрелки на сликата)*
- 2) **Втората динамика** кореспондира со движењето на задругите и асоцијациите кои работат за општ интерес со посилна ориентација кон општиот интерес. Ваквото движење може да се идентификува и на ниво на напредните активности за општествена одговорност кои се имплементираат од традиционалниот бизнис сектор. *(сини стрелки на сликата)*
  - Моделот на социјалните кооперативи се разликува од традиционалните организации кои работат за општ интерес во тоа што го комбинираат интересот на своите членови со интересот на целата заедница или на специфична таргет група со општествена мисија.
  - Моделот на социјален бизнис е вкоренет во бизнис моделот кој е воден од интересот на акционерите (капиталот), но од друга страна социјалниот бизнис во себе ја интегрира логиката на „социјално претпријатие“ која ја демонстрира преку напорот во своето работење да ги избалансира економската и општествената цел.

# ИНСТИТУЦИОНАЛНА ЛОГИКА НА РАЗВОЈ НА МОДЕЛИТЕ НА СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА



Фигура 1: Defourny & Nyssens<sup>2</sup> (2017)



Фигура 2: Прилагодени модели на македонскиот контекст

<sup>2</sup> Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28(6), 2469–2497.

## ЦЕЛ НА АНАЛИЗАТА

Целта на анализата е да помогне во мапирањето на праксите во однос на поставеноста и значењето на општествената димензија, економската димензија и доброто управување во идентификуваните de facto социјални претпријатија, вклучувајќи и проценка на нивниот интерес да се трансформираат во социјални претпријатија во случај на донесување на законска рамка која би го регулирала работењето на овој сектор.

Истовремено анализата дава преглед за потребите на различните модели на de facto социјални претпријатија за грантови, како и оценка на нивните капацитети за создавање проектни апликации.

Истражувањето ги опфаќа и двете динамики на институционален развој на социјалните претпријатија, односно:

- 1) Непрофитното претприемаштво (здруженија на граѓани со економски активности и пазарно ориентирани јавни услуги) и
- 2) Профитно претприемаштво кое се ориентира кон општиот интерес (задруги, заштитни друштва и социјални бизниси)

Оваа анализа се базира на квалитативна методологија и употреба на полу структуриран прашалник за проценка на капацитетите на мапираните ентитети. Прашалникот беше составен за целите на истражувањето и преку структурни блокови за општествената и економската димензија и доброто управување, кои воедно се и клучните структурни димензии за дефинирање на социјалните претпријатија, ги разбира потребите и интересите на различните ентитети да оперираат во социјалната економија.

Приказот во анализата е структуриран низ перспективата на: *силни страни, слаби страни, можности и закани*.



## ИНДИКАТОРИ КОРИСТЕНИ ЗА ОЦЕНКА НА ТРИТЕ ДИМЕНЗИИ

Табела 1: Преглед на димензии и индикатори користени за оценка на ентитетите

Димензија	Индикатор
Општествена димензија	<ul style="list-style-type: none"><li>- Општествената мисија е запишана во Статутот</li><li>- Економските активности се запишани во Статутот, Стратешкиот план и Годишниот план за работа</li><li>- Производот/ услугата придонесува кон унапредување на општественото добро (кој сè има бенефит од работата на ентитетот)</li></ul>
Економска димензија	<ul style="list-style-type: none"><li>- Учество на приходот остварен преку економски активности во вкупниот годишен приход</li><li>- Независност: Трите најголеми клиенти/донатори претставуваат помалку од 50% од приходот;</li></ul>
Добро управување	<ul style="list-style-type: none"><li>- Вклученост на засегнатите страни во Управниот одбор;</li><li>- Интерна политика и процедура за спроведување консултации со членството и засегнатите страни за клучните организациски политики пр.: Стратегија, Годишна програма, Бизнис план итн.;</li><li>- Мерење и известување за општествено влијание</li><li>- Дистрибуција на профит</li></ul>

## ОПИС НА ПРИМЕРОК

Во примерокот се опфатени различните правни форми кои овозможуваат оперирање на постоечките de facto социјални претпријатија. Ова е првото сеопфатно истражување кое ги опфаќа сите различни правни форми како: здруженија на граѓани, трговски друштва, заштитни друштва и задруги.

Во табелата во прилог се дадени правните форми, бројот на опфатени ентитети и нивната географска локација.

Табела 2: Преглед на правните форми опфатени со истражувачкиот примерок, бројот на опфатени ентитети и географска покриеност

Правна форма	Број на ентитети	Географска локација
<b>МОДЕЛ НА НЕПРОФИТНО ПРЕТПРИЕМАШТВО</b>		
1. Здруженија на граѓани со економски активности <sup>3</sup>	5	Скопје, Битола, Неготино, Струга, Охрид, Делчево, Крушево
2. Здруженија на граѓани даватели на социјални услуги	5	Скопје, Струмица, Велес, Куманово, Струга
<b>МОДЕЛ НА ПРОФИТНО ПРЕТПРИЕМАШТВО КОИ СЕ ПОВЕЌЕ СЕ ОРИЕНТИРА КОН ОПШТИОТ ИНТЕРЕС</b>		
Задруги	6	Скопје, Прилеп, Богданци, Дојран, Струмица
Заштитни друштва	7	Скопје, Кочани, Куманово, Струга, Маврово-Ростуше, Богданци
Трговски друштва	6	Скопје, Струмица, Крива Паланка
<b>ВКУПНО</b>	<b>29</b>	

## ПРОЦЕНКА НА ПОДГОТВЕНОСТ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА НЕПРОФИТНО ПРЕТПРИЕМАШТВО

### ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ СО ЕКОНОМСКИ АКТИВНОСТИ

Капацитетите и портфолиото на работа на граѓанските организации со економски активности се во развој. Интервјуираните здруженија се регистрирани во различни временски периоди, помеѓу 2012-та и 2022-та година. Со исклучок на една организација, поголемиот дел започнале со развој на економските активности во текот на 2018-та и 2019-та година, како начин на одржливост на своите програми или диверзификација на услугите кон своите крајни корисници. Две организациите се корисници на грантови на првиот повик за Социјални иновации на Фондот за иновации и технолошки развој и во текот на 2022-рата година имаат регистрирано и трговски друштва како дел од условите на повикот.

И покрај тоа што во рамките на граѓанскиот сектор има најголем број обиди за развој на социјални претпријатија, токму во овој сектор се идентификуваат и најголемиот број на претпријатија кои поради предизвиците со финансиската одржливост престануваат да оперираат.

<sup>3</sup> Дел од ентитетите се активни во повеќе градови

## СИЛНИ СТРАНИ

- **Општествена димензија**

**Сектори:** имаат капацитет да делуваат и да се развиваат во различни сектори како туризам, образование, текстил, земјоделство, медиуми.

**Социјална мисија:** развој на одржлив, искусствен екотуризам, социоекономско зајакнување на ранливи категории граѓани преку обезбедување работен ангажман, афирмација на лицата со попречености, инклузија на возрасни лица над 60 години преку обезбедување работен ангажман и достоинствени услови за сите граѓани.

**Мотив за трансформација:** Клучниот мотив на овој модел на социјални претпријатија да развијат економски активности пред сè е постигнувањето на финансиска одржливост преку хибриден бизнис модел, кој ќе носи приходи од различни извори на финансирање. Тој модел подразбира обезбедување приходи од економски активности, кои од друга страна би обезбедиле одржливост и на услугите кон крајните корисници.

**Улога на ранливите категории граѓани во развојот на економските активности:** Заедничко за сите ентитети е нивната директна работа со ранливи категории граѓани. Развојот на економските активности тие пред сè го гледаат како на начин нивните таргет групи да стигнат до ново ниво на инклузија кое подразбира активно учество на пазарот на трудот преку обезбедување работен ангажман и/или вработување.

**Широка палета на ранливи и социјално исклучени категории лица во општеството имаат бенефит од економската активност на граѓанските организации, како:** долгорочно невработени жени со пониски образовни квалификации, бездомни лица, поранешни затвореници, лица со попречености, жртви на семејно насилство, Роми, лица над 60 години и младата популација.

- **Економска димензија**

Здруженијата на граѓани со економски активности се независни и нивните приходи на годишно ниво доаѓаат од различни извори на финансирање.

- **Добро управување**

Сите испитаници во **Управниот одбор имаат член од засегнатите страни** врз кои имаат влијание економските активности кои што ги спроведува Здружението.

Дистрибуцијата на профит на овие ентитети е ограничена со самиот Закон за здруженија на граѓани и фондации, односно остварениот вишок на приход, Здружението по автоматизам го префрла за следната година. Во случај пак на стечајна постапка, по Закон, Здружението има обврска стекнатиот имот да го префрли на друго Здружение со слична мисија.

## СЛАБИ СТРАНИ

- **Општествена димензија**

**Уредување на економската активност** - Само еден ентитет ги има наведено економските активности во Статутот, во Стратешкиот и Годишниот план за работа. Дел од останатите ентитети ја

препознаваат важноста од ваквото уредување на економските активности, додека дел сметаат дека во моментот фокусот треба да биде на диверзификација на производите, развој на портфолио на производи, а потоа нивно целосно уредување во организациските документи.

- **Економска димензија**

**Приходи кои се остваруваат од економската активност** - Процентот од вкупниот приход кој организациите го остваруваат од економски активности, кај овој модел на социјални претпријатија истиот е многу мал и се движи помеѓу **5 и 10 проценти**. Кај два од ентитетите овој процент не може да се потврди бидејќи станува збор за социјални претпријатија стартапи, но и нивниот план е во следната година да функционираат со доминантно учество на грантови.

**Бројот на вработени** се движи од нула до четворица, додека бројот на хонорарно ангажирани лица варира од 4 до 10. Сите овие ентитети заедно обезбедуваат 12 вработувања и 18 хонорарно ангажирани лица и сите тие се вклучени во развојот и имплементацијата на економските активности.

Како **процент кој овој модел на социјално претпријатие** треба да го остваруваат преку економски активности за да добијат статус на социјално претпријатие, испитаниците наведуваат 25-50 проценти. Притоа, тие се со заеднички став дека Законот ќе треба да предвиди период на адаптација за овие ентитети да можат да ги исполнат предвидените услови, вклучувајќи го и дефинираниот процент остварен преку економски активности. Нагласуваат и дека поради специфичноста на својата работа, очекуваат и одредени даночни бенефиции, по примерот на заштитните друштва.

Организациите гледаат пречки и закани во станувањето на **даночен обврзник**, во случај на раст на нивните економски активности. Клучната пречка ја идентификуваат во корумпираноста на јавните институции, нивното непознавање на концептот на социјални претпријатија и недовербата во правниот систем. Оттука, сите ентитети се трудат своите економски активности да ги држат под 2 милиони денари, прагот под кој не се станува ДДВ обврзник. Четворица од испитаниците нагласија и дека им недостасува и знаење во однос на обврските кои ги носи станувањето ДДВ обврзник.

Сметаат дека **лимитот за здруженијата на граѓани за остварени приходи од економски активности** треба да биде најмалку 3 милиони денари, после што би преминале во даночни обврзници. Притоа нагласуваат дека треба да се предвидат и одредени даночни бенефиции, особено доколку се земе во предвид влијанието кое овој сектор го има во локалните заедници.

**Сите испитаници гледаат предизвик во отворањето трговски друштва, поради целосно различните пристапи во работењето на овие два сектори и немањето средства за почетен капитал**. И покрај тоа, два од ентитетите веќе имаат отворено свои трговски друштва, како корисници на грантови на ФИТР, но сепак идентификуваат предизвици во понатамошното работење.

*Можеби најсоодветна форма за да функционира претприемачката идеја во едно здружение, е одреден период да се формира подружница на здружението и да се даде простор да се види дали ќе функционира. Потоа да се одлучи дали да се отвори трговско друштво. Ние немаме заштеди за да може да отвориме претпријатие кое во старт не чини основачки влог од 5.000 евра, а тука има трошоци и за адвокат, за нотар, за*

*Централен регистар. Тоа значи дека околу 5.500 евра треба во старт да ги имаш за да основаш претпријатие.*

(претставник на Здружение на граѓани од Скопје).

Два од ентитетите нагласија и дека не аплицирале на повикот на Фондот за иновации и технолошки развој, токму поради предусловот да се отвори трговско друштво, доколку идејата е избрана за финансирање.

- **Добро управување**

Кога станува збор за **консултирање на членството во процесите на одлучување**, само два од ентитетите имаат формално воспоставени процеси кои подразбираат годишни анкети, фокус групи и теренско истражување за задоволството на крајните корисници. Останатите ентитети ја препознаваат важноста од вклучувањето и консултирањето на членството и крајните корисници и тоа најчесто го прават преку индивидуални состаноци кои понекогаш се случуваат и на дневна основа. Меѓутоа овие процеси не се формализирани и стандардизирани.

## МОЖНОСТИ

Препознавањето на организациите на локално ниво е фактор што треба да се искористи за зајакнување на нивната позиционираност. Тие се единствените на локално ниво кои даваат услуги и ја унапредуваат инклузијата на ранливи категории граѓани, промовираат одржливи практики во туризмот, одржливо производство на облека итн.

- **Економска димензија**

ГО со економска активност имаат пристап до одредени финансии кои доаѓаат од различни донатори.

Постои вмрежување преку кое може да се користи менторска поддршка која обезбедува раст и развој на секторот. Ентитетите во секторот заедно работат на креирање овозможувачка средина и препознавање во јавниот и приватниот сектор.

## ЗАКАНИ

Улогата на овие граѓански организации на локално ниво не е доволно валоризирана од страна на локалната самоуправа и јавните институции. Нагласуваат дека во моментот најклучна е поддршката од јавните институции, особено кога станува збор за нивната респонзивност на барањата за дозволи и решенија, процеси кои вообичаено траат и повеќе од 6 месеци, што сериозно влијае врз нивните активности и финансиската одржливост.

Отсуство на социјален финансиски инструмент кој е развиен во согласност со потребите на ентитетите е ограничувачко за развојот на секторот.

## ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ ШТО ДАВААТ СОЦИЈАЛНИ УСЛУГИ

Здруженијата на граѓани што даваат социјални услуги се со подолга традиција на делување и се основани во периодот меѓу 1984 и 2008 година. Најголем дел од нив започнале да развиваат и да даваат социјални услуги во периодот меѓу 2009 и 2016 година. Организациите од самиот почеток на своето работење обезбедуваат услуги како дневни центри за лица со попречености, услуги за лична асистенција, нега во домот и услуги за рехабилитација на лица кои се борат со зависности од дрога, алкохол и хазардни игри.

### Силни страни

- **Општествена димензија**

**Социјална мисија** -насочени кон социјална инклузија и подобрување на квалитетот на живот на нивните крајни корисници (лица со попречености, лица со зависности од дрога, алкохол и хазардни игри, поранешни затвореници, како и лица кои живеат во социјален ризик).

**Организациите имаат разновидно портфолио на социјални услуги и во континуитет работат на диверзификација на портфолиото**, препознавајќи го овој чекор како клучен за нивната финансиска одржливост. Четири од организациите се регистрирани даватели на социјални услуги, а петтата е во процес на регистрација. Услугите кои ги даваат се следните: нега во домот за Алцхајмер, мултиплекс склероза и за палијативна нега, одмена на семејна грижа за лица со попреченост, и за стари лица, рехабилитација и реинтеграција на лица кои злоупотребуваат дроги и други психотропни супстанции, живеење со поддршка (како дел од процесот на деинституционализација), информативни и советодавни услуги на семејствата и лицата со попречености како поддршка во процесот на вработување и лична асистенција..

Истражувањето укажува дека **давателите на социјалните услуги ја имаат една од клучните улоги во остварување на основните човекови права на ранливите категории граѓани**, особено кога станува збор за лицата со попречености.

Заедничка карактеристика за сите ентитети е **инклузивниот развој на услугите**, кој подразбира целосно вклучување на крајните корисници уште од самиот дизајн и истовремено адресирање на утврдените недостатоците во системот на социјалната заштита.

Сите организации потврдуваат дека социјалните услуги се наведени во нивниот статут, во стратешките планови и во годишните планови за работа бидејќи истите претставуваат клучен дел во нивното работење.

**Групите кои имаат бенефит од делувањето на овој модел на социјално претпријатие се разновидни:** стари лица, лица со алцхајмер и мултиплекс склероза, лица на кои им е потребна палијативна нега, лица со попреченост, лица што користат психотропни супстанции, вклучително зависници од алкохол и коцка, лица што имаат потреба од хив сида превенција, лица активни на супстанции и лица што апстинираат, сексуални работници, лица со попреченост и затвореници. Како секундарна група која има бенефит од делувањето на овие ентитети се нивните семејства и општеството во целина.

- **Економска димензија**

**Кај давателите на социјални услуги постои нагорен тренд на остварени вработувања.** Заедно овие пет ентитети обезбедуваат вкупно 52 редовни вработувања и 87 хонорарно ангажирани лица. Бројот на вработени се движи од 1 до 8 лица, со исклучок на еден ентитет кој во има вкупно 35 вработени (претходно биле 55) додека бројот на хонорарно ангажирани се движи од 4 до 46 лица.

Два од ентитетите се со најава на дополнителни 20 вработувања (односно вкупно 40 вработувања) кои би се реализирале во следните два месеца како резултат на развојот на нови услуги. Заедничка карактеристика за сите ентитети е тоа што **најголем дел од вработувањата се за лица кои се долгорочно невработени** кои преку обуки се преквалификуваат со цел да одговараат на потребите на давателите на социјални услуги.

**Приходите кои овие ентитети ги остваруваат преку давањето на социјалната услуга** претставуваат значаен дел од вкупниот годишен буџет, односно 50-60 проценти.

- **Добро управување**

**Сите испитаници во Управниот одбор имаат членови од засегнатите страни,** о просек 60-70 проценти од членовите се претставници на нивните таргет групи.

Дистрибуцијата на профит на овие ентитети е ограничена со самиот Закон за здруженија на граѓани и фондации, односно остварениот вишок на приход, Здружението по автоматизам го префрла за следната година. Во случај пак на стечајна постапка, по Закон, Здружението има обврска стекнатиот имот да го префрли на друго Здружение со слична мисија.

## Слаби страни

- **Економска димензија**

Недостатокот на квалификувана работна сила и интерес помеѓу невработеното и неактивно население да се вработи е заедничко за сите ентитети. На локално ниво кај невработеното население е забележан тренд на злоупотреба на можностите за преквалификации за кои лицето добива и надомест во текот на обуката од 9.000 денари.

*Има невработени, кои сите можни мерки од АВРМ ги користат. За обуки им се плаќа по 9.000 денари, посетуваат обуки, им се даваат лиценци, а потоа не сакаат да работат.*  
Претставник на Здружение на граѓани, давател на социјална услуга од Струга.

Дополнителен проблем идентификуван од давателите на социјални услуги е отежнатиот пристап до женската популација од албанско етничко потекло од руралните средини која сè уште останува неискористена работна сила на отворениот пазар на труд поради традиционалните вредности за работа надвор од домот.

- **Добро управување**

Ниту една од организациите нема **формални процеси и политики кои го уредуваат консултирањето на членството и засегнатите страни** за клучните организациски одлуки и политики. Заедничко за сите ентитети е секојдневната комуникација со засегнатите страни и крајните корисници. Како механизам за консултација најчесто ги користат состаноците кои се закажуваат секогаш кога е идентификувана потреба за донесување заедничка одлука. Два од ентитетите како формално уреден процес на консултација со засегнатите страни го идентификуваат годишното Собрание, каде се презентираат резултатите од претходната година и планот за годината што следи.

## Можности

- **Општествена димензија**

Два од ентитетите развојот на социјална услуга ја носат кон ново ниво на развој, односно работно ги вклучуваат крајните корисници во обезбедувањето на економската активност, со што ги намалуваат трошоците за крајните корисници и обезбедуваат дел од финансиската одржливост на услугата. Ваквите процеси, во кои крајните корисници стануваат вработени треба да бидат препознаени и соодветно поддржани од страна на креаторите на јавните политики, бидејќи на долг рок можат значајно да ги намалат трошоците на чинење на социјалните услуги.

*Неопходни се средства барем во почетните две години за да можеме да вработиме луѓе, да засадиме поголеми површини со билки, да го доопремиме просторот кај што ни е работниот центар со дополнителни машини за да можеме да ги имаме производите во финална фаза, онака како што треба да изгледаат, за да може да се нудат на пазарот.*

*(претставник на ГО, давател на социјална услуга од Велес)*

- **Економска димензија**

За унапредување и развој на овој модел на социјални претпријатија, неопходно е да им се обезбеди пристап до финансиски инструменти кои се соодветни за нивните потреби (пример набавка на опрема, доопремување на простор) и да се гради нивниот човечки капитал.

Дел од ентитетите развојот на социјална услуга ја носат кон ново ниво на развој, односно работно ги вклучуваат крајните корисници во развојот и имплементацијата на економската активност.

Ефективниот развој на социјалните услуги ја налага потребата од унапредена соработка со локалната самоуправа и претставниците на јавните институции, како и целосно вклучување на давателите во креирањето на подзаконските акти кои го регулираат нивното работење.



- **Економска димензија**

Давателите на социјални услуги се со различен став во однос дефинираните цени според методологијата на пресметка на Министерството за труд и социјална услуга. Три од ентитетите кои обезбедуваат услуги во домот се согласни дека сумата е соодветна, додека давателите на услуги во заедницата и услугите за вон семејна заштита, сметаат дека цената не е соодветна и не ги покрива целосно трошоците. Во пракса, овие два ентитети овозможуваат работен ангажман на своите корисници, со што ќе се овозможи целосно покривање на трошоците на услугата. **Најголем предизвик во цената на чинење е идентификуван во организациите кои се дел од процесите на деинституционализација и обезбедуваат услуги за вон семејна заштита.** Во овој случај цената на чинење обезбедува само надомест за вработувањата, а не ги зема во предвид дополнителните трошоци како режиските трошоци, храната, набавката на хигиенски материјали, ортопедски помагала, облека и киријата за објектите.

Кај здруженијата на граѓани кои даваат социјални услуги, приходот од обезбедувањето на социјална услуга е доминантен, што од друга страна претставува и **ризик за нивната независност.** Кај овие ентитети постои тенденција локалната самоуправа и/или Министерството за труд и социјална политика да станат клучните извори на финансии, што носи одредени ризици како политички влијанија, квалитет на услуги и слично.

- **Добро управување**

Сите ентитети ја нагласуваат неопходноста од партнерски однос со општините и нивно вклучување во развојот на социјалните услуги. Во пракса овие партнерства не се случуваат и напротив два од ентитетите биле принудени да најдат нови форми на дејствување и останале без своите простории поради коруптивните практики во општините.

Ентитетите нагласуваат дека за овој модел на социјални претпријатија, општината треба да биде двигател и во континуитет да создава овозможувачка средина за развој на социјалните услуги, како фасилитатор на процедури за издавање дозволи, пристап и давање на користење обработливо земјиште, обезбедување на простории за бесплатно користење или со пристапна цена, како и развој на инфраструктура - патна и водоводна и управување со отпад.

Сите ентитети ја нагласија потребата од просторни капацитети, кои ги препознаваат како многу важни за давателите на социјални услуги.

*Просторните капацитети ни се многу важни. Ако имаме поддршка од општината - бесплатен простор, тогаш би имале и поголем број корисници. Тоа првично го бараме од општината.. Понатаму, за развој на услугата ни треба и опрема која е особено важна кога се работи со лица со попречености и тука треба и државата да се активира.*

(претставник на ГО давател на социјална услуга од Куманово)

Еден од ентитетите додава и дека пристапот на општините во развојот на социјалните услуги треба да биде посериозен, постратешки и целосно насочен кон потребите на крајните корисници.

# МОДЕЛ НА ПРОФИТНО ПРЕТПРИЕМАШТВО КОЕ СÈ ПОВЕЌЕ СЕ ОРИЕНТИРА КОН ОПШТИОТ ИНТЕРЕС

## Трговски друштва

Ентитетите кои оперираат како трговски друштва и се само идентификуваат како дел од социјалната економија, се релативно нови и се регистрирани во периодот помеѓу 2019 и 2021-ва година. Овие ентитети се управувани од млади лица и се водени од силна општествена мисија и мотив за општествена промена.

### Силни страни

#### Општествена димензија

Личните вредности, личните животни предизвици, системските слабости за лицата со попречености, како и желбата дел од своето време да се посвети за општеството во кое живееме **се клучните мотиватори за интервјуираните претприемачи да започнат да се гледаат себеси како дел од социјалната економија.**

Во однос на **бројот на вработени и хонорарно ангажирани лица**, овие ентитети во просек имаат од еден до тројца вработени и од три до пет хонорарно ангажирани лица. Во моментот на спроведувањето на истражувањето, овие ентитети имаат вкупно 13 вработувања и 37 хонорарно ангажирани лица.

За еден од ентитетите кој во пракса делува како кластер на занаетчии, карактеристично е што обединува околу 80-90 активни занаетчии на кои им обезбедува директен приход.

Од делувањето на овој модел на социјални претпријатија **бенефит имаат повеќе ранливи категории граѓани**, но и општеството во целина. Кога станува збор за ранливите категории граѓани, бенефит имаат самохрани мајки, сиромашни и долгорочно невработени лица кои живеат во руралните средини, жртви на семејно насилство, лица кои се избориле со рак и лица со попречености. Карактеристично за најголемиот дел од претставниците на овој модел на социјални претпријатија е двојната општествена мисија: вработување на ранливи категории граѓани и намалување на карбонскиот отпечаток врз животната средина, со што бенефит има населението во целост.

Пет од вкупно шест ентитети вработуваат и хонорарно ангажираат припадници на ранливи категории граѓани, како Роми, лица со попречености, самохрани мајки, лица кои се избориле со рак, корисници на загарантирана минимална помош и младинци без родители и родителска грижа кои живеат во згрижувачки семејства.

## Слаби страни

- Општествена димензија

Кога станува збор за **препознавањето на општествената мисија во основачките документи на интервјуираните трговски друштва**, вклучувајќи го и статутот, три од ентитетите својата општествена мисија ја имаат запишано во статутот, два немаат статут, додека еден е во процес на промена на својот статут.

- Добро управување

Три од ентитетите имаат усвоени документи кои ги регулираат процесите на нивната работа, вклучувајќи го и носењето на одлуките, додека три од ентитетите немаат вакви правилници и управителот е тој кој ги носи крајните одлуки преку консултации со вработените. Најголемиот дел од нив се стремат кон хоризонталност во функционирањето и партиципативност на вработените и засегнатите страни, меѓутоа им недостигаат алатки и капацитети за да ја постигнат посакуваната хоризонталност.

Во рамките на овој модел на социјално претпријатие **не постои јасно дефиниран процес на донесување на одлука** за реинвестирање на дел од профитот и јасност во чија надлежност е таа одлука. Нагласуваат и дека им треба поддршка како би го уредиле реинвестирањето и одлуката за реинвестирањето, а истото да биде во согласност со критериумите за социјалните претпријатија.

Ниту еден од ентитетите **нема интерна политика и процедура за спроведување консултации** со вработени, купувачи и други бизниси или засегнати страни при подготовка на годишниот финансиски план и бизнис планот. И во овој случај нагласуваат дека потребни им се алатки, но и градење на капацитетите за да го постигнат тоа.

## Можности

- Општествена димензија

Ентитетите **делуваат во различни дејности** кои се рангираат од производство и продажба на органска храна, туристички понуди, вклучувајќи инклузивен и искусствен туризам во руралните средини, третман на биоотпад, создавање супстрати, пошумување на опожарени и ерозивни локации, македонски рачни изработки и хипотерапија. Преку своето делување навестуваат нова улога на бизнисот во општеството.

Нивните мисии се разновидни, од производствен процес со нула отпад до зголемување на свеста за лицата кои живеат со аутизам промоција на занаетчиството, заштита на природата и животните, обезбедување работни места за самохрани мајки и засадување на милион дрвја во Македонија.

- Економска димензија

Претставниците на трговските друштва имаат различни ставови во однос на **процентот од добивката** кој треба да биде реинвестиран во трговското друштво за да може да добие статус на социјално претпријатие. Наведуваат различни проценти како 5%, 15%, 30% или 50%.

Најголем дел од испитаници се согласни дека во првите 10 години од работата на било какво претпријатие добивката се инвестира за раст на претпријатието . Доколку претпријатието стане самоодржливо и има константен раст од 15% на годишно ниво тогаш веќе може да се размислува за реинвестирање и во заедницата.

**Една од карактеристиките која се појавува кај овој модел на социјални претпријатија се инвеститорите.** Двајца од испитаниците ја нагласија потребата при дефинирањето на критериумите за социјалните претпријатија, во предвид да се земаат и обврските кои овие ентитети би ги имале кон своите инвеститори.

Овозможувањето на пристап до финансиски инструменти, можности за истражување и развој, вмрежување, градење на свеста кај граѓаните за етичко консумирање, инвестиции во одржливост (соларна енергија, вегетаријанска кујна, контрола на употреба на вода) и инфраструктура за водење на интернационален онлајн бизнис, би го унапредиле развојот на овој модел на социјални претпријатија.

## Закани

Една од клучните закани кои ја идентификуваат трговските друштва е корумпираноста на институциите, состојбите на политичката сцена и високиот степен на иселување на млади и талентирани лица. Од друга страна пак, дел од нив сметаат дека со соодветна поддршка за бизниси водени од силна општествена мисија, може да им се овозможи на младите да делуваат во општеството преку претприемаштво, но и да се мотивираат да останат во земјата.

## Задруги

### Силни страни

- **Општествена димензија**

Во услови на криза, задругите имаат капацитет за силен општествен бенефит, бидејќи пристапот до храна и енергија е неопходност за сите. Истражувањето укажува дека задругите имаат потврден капацитет да ангажираат тешко вработливи граѓани.

Генерално, интервјуираните земјоделски задруги и претставниците на неформалната енергетска задруга, сметаат дека **целото општество има бенефит од нивното работење**, бидејќи пристапот до храна и енергија е неопходност за сите. Доколку не постојат земјоделските задруги, производството на храна се намалува по автоматизам. Три од земјоделските задруги во своето работење ангажираат долгорочно невработени лица, особено во сезонска работа или лица над 50 годишна возраст со ниско образование. Една од земјоделски задруги ангажира и поранешни затвореници и лица со зависност од алкохол.

Останатите задруги истакнуваат дека бенефит од нивното работење имаат локалните заедници, пред сè, потрошувачите/членовите и малите органски производители.

Неколку од испитаниците нагласија дека во пракса, кај нас и во нашиот контекст, **земјоделците сами по себе се ранливи категории**. Сиромашни се и најтешко успеваат да работат друго.

- **Економска димензија**

Овие ентитети се независни, односно нивните приходи доаѓаат од различни извори, при што ниту еден од изворите на финансирање не е доминантен.

## Слаби страни

- **Општествена димензија**

Само три од интервјуираните задруги имаат јасно **дефинирана општествена мисија**, додека само кај една истата е запишана во статутот. Општествените мисии на задругите подразбираат економско зајакнување на жени во сиромашни, рурални средини преку нивно вклучување во земјоделски активности, промовирање на одржливи извори на енергија, менување на свеста кај населението за бенефитите од органската храна врз здравјето на луѓето, заштитата на животната средина, промовирање на локалното производство и намалување на еколошкиот отпечаток.

- **Економска димензија**

**Бројот на вработени** на задругите се движи од ниту еден до тројца вработени, додека бројот на хонорарно ангажирани е од еден до максимум десет. Заедно сите задруги имаат четири вработени и 13 хонорарно ангажирани лица. Најголем број вработени брои потрошувачката задруга.

- **Добро управување**

Ниту една од задругите нема интерна политика и процедура за спроведување консултации со засегнати страни како на пример купувачи, бизниси или вработени при подготовка на бизнис планот или при распределбата на средствата во годишниот буџет.

## Можности

- **Општествена димензија**

Земјоделските задруги во примерокот произведуваат компири, лешници, јаболка, грозје, шафран и пелети од луцерка.

Неформалната енергетска задруга е со фокус на извори на обновлива енергија и вложуваат во фотоволтаични панели. Инспирацијата за формирање енергетска задруга кај нив дошла преку остварена студиска посета во првата енергетска задруга во Хрватска.

Претставниците на неформалната енергетска задруга укажуваат на големиот интерес за развој на ваков тип здружување, особено сега во услови на криза. Во моментот имаат 100 заинтересирани страни, физички и правни лица кои сакаат да инвестираат во фото напонски мини центри за сопствена употреба.

Потрошувачката задруга се занимава со продажба на органска храна, која ја откупува од локални органски земјоделци, па ја дистрибуира до крајните клиенти.

И неформалната енергетска задруга и потрошувачката задруга се запознати со концептот на социјално претпријатија и се препознаваат како ентитети на социјалната економија.

*Нашата задруга во основа е социјално претпријатие затоа што целта е да ги поттикне поединците да остваруваат приходи, но не за профит, туку тие се и самите косопственици на задругата. Се произведува струја што е социјална категорија, се произведува од обновливи извори, се произведува евина, бесплатна енергија, и сето тоа упатува на социјална организација.*

*(претставник на задруга)*

*Нас поважни ни се вредностите, отколку профитот. Многу пати сме носеле одлуки кои можеби финансиски ни штетеле, ама целта ни била да останеме достоини во она што веруваме. И тоа е препознато мислам.*

*(претставник на задруга)*

- **Економска димензија**

Освен вложувањето од 10% во резервниот фонд, задругите ја препознаваат потребата од инвестирање во дополнителен фонд кој што ќе се вложува во развој на задругата, во едукација на членовите, во развој на заедницата односно во општествената мисија. Меѓутоа, испитаниците се со различни ставови во однос на процентот од вкупната добивка кој треба да се реинвестира во дополнителниот фонд за овие ентитети да добијат статус на социјално претпријатие. Две од земјоделските задруги работат со загуба. Другите две се во процес на развој, остваруваат многу мала добивка која целосно ја реинвестираат во развојот на задругата, односно зголемување на насадените површини и количини на производите. Една од нив нагласува дека неопходно е задругите да се развиваат како бизниси доколку сакаме да разговараме за реинвестирање на дел од добивката. Останатите две задруги спомнуваат проценти кои се движат помеѓу 10 до 50 проценти од вкупната добивка.

**За да бидат успешни задруги**, како поддршка, испитаниците ги наведуваат следните можности: измени во постоечката законска рамка, поволности и бенефиции, транспарентно субвенционирање и управување со земјоделските фондови и обезбедување на пристап до обработливо земјиште, пристап до финансии и поволни финансиски инструменти, пристап до човечки ресурси и обучен кадар, опрема, механизација и земјиште. Две од земјоделските задруги како клучна потреба го истакнуваат пристапот до земјиште.

*Да кажам некои 200-300 хектари земјиште. Средства имам, механизација имам, ми треба земјиште. Државата не го обезбедува тоа. Ќе му дадат на Тиквеш земјиште, на не знам кој од тие ... а на една земјоделска задруга или на 10 фармери на кои навистина им треба земјиште, не им даваат.*

Неформалната енергетска задруга истакнува дека имаат потреба од законска рамка што ќе го регулира нивното работење, додека пак потрошувачката задруга истакнува дека им треба поддршка од бизнис консултант кој ќе ја разработи економската димензија на нивната задруга.

- **Добро управување**

Преку унапредување на капацитетот на задругите за примена на алатки за добро управување, може да се очекува нивно економско зајакнување и подобра финансиска одржливост.

## Закани

- **Општествена димензија**

Познавањето на концептот на социјално претпријатие е на различно ниво кај интервјуираните задруги. Две од нив се запознаени со овој концепт и земјоделските задруги јасно ги гледаат како дел од социјалната економија, особено оние кои се лоцирани во непристапни планински места или економски неразвиени региони каде населението се соочува со невработеност и пасивност. Другите две земјоделски задруги, не се запознаени со концептот на социјално претпријатие.

- **Економска димензија**

Најголемиот предизвик на овие ентитети е **двојното оданочување на приходите од продажба**.

Истражувањето потврдува дека во пракса земјоделските задруги во Северна Македонија не функционираат и се соочуваат со бројни пречки, кои пред се потекнуваат од постоечката правна рамка и од силната конкуренција на традиционалниот бизнис сектор.

*Не можеме да функционираме според постоечкиот Закон. Немаме никакви привилегии. Не може да функционираме ние задругарите како што функционираат фирмите кои се извозници, не можеме да се мериме со нив, ни бараат посебни дозволи, вработувања. Фактички не сме конкурентни на фирмите кои произведуваат.*

(Претставник на земјоделска задруга од Дојран)

## ЗАШТИТНИ ДРУШТВА

### Силни страни

- **Општествена димензија**

Очекувано, како што е дефинирано и во постоечкиот Закон за вработување на инвалидни лица (Службен весник бр. 44/2000), **општествена мисија** на овие ентитети е да обезбедат работни места за лицата со попреченост и нивна интеграција. Дел од нив својата мисија ја препознаваат и во обезбедувањето на економска независност на овие лица и поквалитетен живот за нивните семејства.

Две од интервјуираните заштитни друштва работат и на унапредување на капацитетите и вештините на лицата со попречености преку нивно вклучување во обуки за да и се овозможи и континуиран професионален развој во согласност со нивните афинитети и капацитети.

- **Економска димензија**

Во однос на **бројот на вработени**, бројката се движи од 16 до 151 лице, од кои како што е предвидено во Законот за вработување инвалидни лица, 40% од вкупниот број треба да бидат лица со попреченост што кај интервјуираните ентитети се движи од 6 до 61 лице.

Интервјуираните заштитни друштва, заедно вработуваат вкупно 367 лица, од кои 146 се лица со попреченост. Тие немаат пракса да ангажираат лица врз основа на хонорари.

Овие ентитети вработуваат лица со различни попречености како оштетен вид, проблеми со слух, пречки во развој и настојуваат да најдат работна позиција која одговара на попреченоста.

*Во селекцијата настојуваме да биде лице со умерена попреченост за да може да се комуницира со него, да нема испади што би направиле проблем во колективот. Ова ни е важно за лицето соодветно да може да се вклучи во производство. Доколку лицето е со проблеми со видот, тогаш ги вклучуваме на работни позиции како уредување на паркот, косење трева, садење, и сл.*

(Управител на заштитно друштво од Струга)

## Слаби страни

- **Општествена димензија**

Генерално, заштитните друштва **имаат предизвик да го разберат концептот на социјално претпријатие** и да се препознаат како дел од социјалната економија, додека останатите испитаници оставаат простор да се доинформираат во однос на можностите кои би ги носел овој концепт.

Само едно од заштитните друштва експлицитно не се препознава како социјално претпријатие поради добивката што ја остварува која што се распределува како дивиденда.

- **Добро управување**

Во интервјуираните заштитни друштва **не се дефинирани процеси на донесување одлуки кои подразбираат и консултации со вработените**. Во сите нив, одлуката ја носи менаџментот, кој на свој начин ги зема во предвид потребите, предизвиците и ставовите на вработените, вклучувајќи ги и лицата со попречености.

Во едно од заштитните друштва кое е со долга историја на работење, инвалидните лица со долг стаж и искуство биле носители на производните процеси, со клучни менаџерски позиции во самите производствени одделенија. Но, компанијата нагласува дека денес е сериозен предизвик да се најдат лица со попречености кои сакаат да учат, да напредуваат и да се задржат на работното место. Честото менување на работници поради нивно своеволно заминување, и отсуството на работни навики довела до намалени мотив на менаџментот за нивно вклучување во процесите на одлучување.

## Можности

- **Економска димензија**



Испитаниците се со различни ставови во однос на процентот од добивката кој би требало да биде реинвестиран за да може заштитното друштво да добие статус на социјално претпријатие. **Во пракса, 4 од вкупно 7 заштитни друштва на годишно ниво целосно ја реинвестираат својата добивка бидејќи веруваат дека тоа е единствениот начин за развој на бизнисот.**

*Сè што се добива во фирмата оди назад во фирмата, не делиме дивиденда. Сè е тоа во интерес на воведување на нови процеси, а така овозможуваме вработување на нови лица, вклучувајќи и инвалидни лица. Најчесто инвестираме во нова опрема, згради и обука на луѓе. Обука на постојаните и на нови луѓе.*

*(претставник на Заштитно друштво)*

*Нашата добивка е сто отсто реинвестирана. И ако не е така фирмата нема да расте толку брзо колку што расте. Ако се повлечат парите што се потребни за развој, таа фирма нема многу да трае.*

*(претставник на Заштитно друштво)*

Два од ентитетите, нагласуваат дека би реинвестирале 10-20% од добивката, а би издвојувале средства за подобрување на енергетската ефикасност, вложување во обновливи извори на енергија, сопствен центар за едукација, тим билдинзи и вложување за отворање на нови работни места.

## **Закани**

- **Општествена димензија**

Бидејќи веќе имаат Статус на заштитни друштва, а во отсуство на Закон за социјални претпријатија, имаат недостаток на информации дали во пракса овие Закони би биле меѓусебно исклучувачки, односно дали на овие ентитети ќе им биде овозможено да ги имаат и двата статуси. Нагласуваат дека имаат недостаток на информации во однос на социјалните претпријатија и дека се отворени да бидат поинформирани за новите трендови.

Дел од заштитните друштва нагласуваат и дека често се соочуваат со ризик да го одржат статусот на заштитни друштво поради високиот број на заштитни друштва, но и сè помалиот мотив на лицата со попречености да работат.

*Имаме премногу заштитни друштва. Од една страна тоа е позитивно, но од друга страна кај лицата со попречености креираме нов тренд, не сакаат да доаѓаат на работа, а земаат плата.*

*(претставник на заштитно друштво од Скопје)*

- **Добро управување**

Интервјуираните заштитни друштва се соочуваат со бројни предизвици во вработувањето на лицата со попречености. Како клучни ги идентификуваат следните: 1) Адаптација на процесот на

производство кон потенцијалите и ограничувањата на лицата со попреченост; 2) нивната меѓусебна комуникација и контрола врз работењето; 3) и разбирањето на нивните потреби.

*Разговараме со секој индивидуално, да видиме кои се неговите лични проблеми, со цел да се обидеме да не влијаат на нивната работа. Ги разгледуваме и приватните проблеми затоа што најчесто приватните проблеми ги носат на работа и тоа знае да направи проблем во функционирањето на тимовите. Гледаме потреба да се работи и со нивните семејства, бидејќи и тие се клучни во формирањето на ставовите и однесувањето на овие лица. Но, дали имаме време за тоа?*

*(претставник на заштитно друштво од Кочани)*

Сите заштитни друштва нагласуваат дека досега општините не покажале никаков интерес за работењето на заштитните друштва, ниту во пракса ја препознаваат нивната улога и значење во локалниот контекст. Согласно се дека вклученоста на општината е од големо значење, особено во однос на олеснувањето на административните процедури во нивното работење.

Едно од заштитните друштва, улогата на општините ја препознава во олеснување на пристапот до квалификуван кадар, преку отворање на центри за обука и квалификација во согласност со потребите на локалните компании

*Улогата на општината би можела да има големо значење, би можела општината да усогласи центри за обука и квалификација на работоспособни луѓе со намалена работна способност и на заштитните друштва да им го олесни патот пред вработување, на пример од тој центар да излегува подготвен кадар кој би бил соодветен за одредена по барувачка на пазарот на трудот.*

*(Управител на заштитно друштво од Скопје)*

## МОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ВРАБОТУВАЊЕТО НА РАНЛИВИ КАТЕГОРИИ ГРАЃАНИ

Кај здруженијата на граѓани со економски активности и здруженијата даватели на социјални услуги евидентен е bottom-up пристапот во развојот на програми за вработување и/или социоекономско зајакнување на ранливите категории граѓани, кои произлегле од долгогодишното искуство и директниот пристап до овие категории граѓани. Овој модел на социјални претпријатија, практично им овозможил на крајните корисници да учествуваат во развојот на програмите и услугите.

Кај овие ентитети се забележува и висок сензибилитет во однос на прашањето за вработување на ранливи категории граѓани.

*Нема поголем бенефит кога ќе видите среќни очи на едно лице со попреченост кое 25 години седело дома и сега одеднаш станува самоодржливо, само се грижи за себе, добива*

*плата, сам си го менаџира животот, станува економски независно. Тоа може да се види само на лице место, го нема во книгите, не се опишува. Јас секогаш тврдам, вие не можете да научите да бидете социјален менаџер или социјален работник, тоа сте, или не сте, по сила на вашиот карактер. Социјалните претприемачи, по мене, не се произведуваат, туку вие може да им помогнете да се усовршат, а да станат тоа не е можно. Тоа не се учи, или го имаш во себе, или го немаш.*

(претставник на Здружение на граѓани давател на социјална услуга)

Дел од ентитетите имаат и разработени методологии и концепти во работата со крајните корисници, како концепт на реинтеграција 360 степени и социјално менторство, кои веќе носат и позитивни резултати.

*Ние работиме на концепт што се вика реинтеграција 360 степени. Тоа подразбира зајакнување на нивната ментална состојба, а реактивацијата на пазарот на труд, доаѓа во последна фаза.*

(претставник на Здружение на граѓани со економски активности)

**Кај заштитните друштва**, евидентен е top-down пристапот во развојот на работни места за лица со попречености, поттикнат од донесувањето на Законот за вработување инвалидни лица. Ова истражување укажува дека во пракса клучниот недостаток на овој Закон е што тој не обезбедил потребни механизми кои ќе ги водат менаџерите низ процесот на развој на инклузивни работни места.

Интервјуираните заштитни друштва укажуваат дека лицата со попречености се вклучени на најразлични позиции и низ целиот процес на производство како магационери, полирачи, оператори на машина, заварувачи, хигиеничари, оператори во производство, во администрација, одржување калапи, контрола на квалитет итн., што укажува дека интервјуираните заштитни друштва се отворени да создаваат работни места во согласност со капацитетите на лицата со попречености.

Најголем дел од испитаниците, на лицата со попречености им овозможуваат да се обучат за целиот процес на производство, но според нив, напредокот на работното место пред сè зависи од личниот мотив на лицата, а тоа најчесто го нема.

*За да можат да напредуваат треба да разберат дека се еднакви во правата и обврските со другите вработени, за што ние постојано се трудиме да им помогнеме да се интегрираат во работниот процес објаснувајќи им и ним и на останатите лица за потребата од заедничко и тимско работење. Им овозможуваме едукација по основ на правата од работен однос, едукација за безбедност и здравје при работа, квалификување во процесот на производство и др.*

(претставник на заштитно друштво од Скопје)

Кај претставниците на **трговските друштва**, вработувањето и активацијата на ранливи категории граѓани се појавила спонтано, мотивирани од личните вредности, визијата за промени и радоста да

креираат можности за други кои не се видливи за системот и општеството. Како претприемачи ја препознаваат својата улога во промовирањето на инклузијата и зголемувањето на видливоста на лицата кои живеат во потешкотии и исклученост, меѓутоа им недостигаат капацитети и знаење за да можат да обезбедат инклузивни работни места.

Истражувањето обезбедува докази и дека **задругарството** како модел може да обезбедува инклузивни работни места, а потребата и мотивот нив доаѓаат од самиот терен. Најголем дел од задругите веќе ангажираат ранливи категории граѓани во своето работење и себеси се гледаат како работодавачи на различни категории ранливи граѓани како долгорочно невработени, лица со попречености и самохрани родители. Специфика на интервјуираните **земјоделски задруги** е што тие во суштина претставуваат здружување на сиромашни, социјално исклучени граѓани кои го здружиле своето земјиште и вештините за производство на храна, како излез од сиромаштијата. Во случајот пак на неформалната енергетска задруга и потрошувачката задруга и покрај тоа што нема директно вклучување на ранливи категории граѓани, индиректно преку начинот на работа, тие придонесуваат во намалувањето на сиромаштијата.

Во пракса, речиси сите ентитети обезбедуваат вработување или работен ангажман за ранливи категории граѓани. Во иднина, најголемиот дел својата улога ја гледаат и како работодавачи на ранливи категории граѓани, но и како ентитети кои само би ги подготвувале за отворен пазар на труд.

Во различните модели на социјални претпријатија веќе постојат одредени капацитети, но пред сè волја за вработување ранливи категории граѓани. Социјалните претприемачи како работодавачи започнуваат да ја препознаваат потребата од работни места според афинитети и во согласност со потребите на работниците. Постои и изградена свесност дека интеграцијата е долг процес кој од една страна подразбира градење работни вештини и квалификации, а од друга страна подразбира и градење на меки и животни вештини.

Сите испитаници се согласни дека им е **неопходна дополнителна поддршка во активацијата и во интеграцијата на ранливите категории граѓани**. Сите ја препознаваат потребата од индивидуален пристап во работата со овие лица и како клучна ја нагласуваат специјализираната психолошка поддршка која би се обезбедувала паралелно со развојот на меките вештини.

Како потреба која е специфична за **здруженијата на граѓани со економски активности и за давателите на социјални услуги** е поддршката да се охрабрат корисниците истовремено да се гледаат и како работници.

Сите интервјуирани здруженија на граѓани се согласни дека неопходни им се и **бенефиции**, особено како надомест за намалената продуктивност на овие лица во периодот на адаптација. Ваквите бенефиции би значеле активна мерка за надомест за намалената продуктивност на лицата, додека на долг рок очекуваат даночни бенефиции и олеснувања, како на пример, покривање на бенефициите за вработување, субвенционирање на вработување и даночни олеснувања по примерот на заштитните друштва.

Поголемиот дел од ентитетите нагласија и дека потребна им е поддршка и во процесот на едукација и информирање на семејствата на нивните корисници и/или вработени за важноста на работната активација во целокупниот процес на интеграција. Нагласуваат дека често пати недостига поддршка

од семејствата за имплементација на активности од ваков вид кои би го однеле развојот на повисоко ниво.

Претставниците пак на заштитните друштва се согласуваат дека потребна им е поддршка во интеграцијата на лицата со попречености на работно место. Како препораки ги даваат следните: 1) отворање на центри за квалификации каде ќе се работи и на нивните меки и животни вештини; 2) набавка на нови софистицирани машини за производство со која ќе се олесни работата на вработените со воведување на автоматизирани процеси.

## МЕРЕЊЕ, УПРАВУВАЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА ОПШТЕСТВЕНОТО ВЛИЈАНИЕ

Генерално, евалуацијата и мерењето на влијанието е прилично нова област за сите модели на социјални претпријатија вклучени во примерокот. Ова е нов концепт за најголем дел од ентитетите, а препознавањето на потребата од него варира од ентитет до ентитет.

**Најголемиот дел од ентитетите целосно ја препознаваат потребата за мерење и известување за општественото влијание** кое се создава преку економската активност, меѓутоа им недостигаат внатрешни капацитети и алатки. Нагласуваат дека неопходно е градење на капацитетите на вработените за да можат успешно да го прават мерењето.

Во суштина, целта на мерењето на општественото влијание е да се утврди општествената вредност и влијанието од активностите имплементирани од страна на социјалното претпријатие. Социјалните претпријатија оперираат во различни сектори, тие се со различен обем на активности и капацитети, насочени се кон различни целни групи, имаат различни очекувања за постигнувања, но и функционираат во различни законски рамки и барања за транспарентност и отчетност.

GECES подгрупата за мерење на влијание на Европската комисија која од октомври 2012-та година работи на изработка на стандарди за мерење на општествено влијание на европската социјална економија го застапува приодот на збир на индикатори, а не на еден, единствен квантитативен индикатор кој може да се операционализира од горе надолу за да се измери општественото влијание во сите случаи. Тие се согласни дека една методологија не може да одговори на разновидноста и комплексноста на социјалните претпријатија, а притоа мерењето да даде фер и објективни податоци кои се компарабилни низ повеќе области на дејствување и различни типови на социјални претпријатија. Разновидноста на социјални потреби, интервенции, опсег и интерес на чинителите, укажува кон потреба од различни информации од мерење и нивна презентација. Затоа предлага широка структура во која треба да се вклопат поголемиот дел од социјалните претпријатија, покажувајќи разлики меѓу различните типови интервенции, но признавајќи дека за секое социјално претпријатие индикаторите ќе бидат избрани од палета на индикатори соодветни на интервенциите кои ги прави и потребите на чинителите.<sup>1</sup> GECES, исто така, се залага за усвојување на процес на мерење наместо наметнување на специфични рамки или индикатори и дефинира петстепен процес за сите мерења на социјално влијание.

Во поновата литература дизајнот и мерењето на општественото влијание се идентификуваат како клучни во развојот на социјалните иновации кои се очекува да бидат интердисциплинарни за да бидат ефективни бидејќи процесот бара интеграција на различни вештини во различни фази од процесот на развој.

Во постоечката научна литература, процесот на мерење на влијанието се идентификува како трета фаза од развојот на социјалната иновација: 1) Генерирање идеи со разбирање на потребите и идентификување на потенцијални решенија, 2. Развивање, прототипирање и пилотирање идеи, 3. Оценување, зголемување и ширење на добри идеи, 4. Учење и еволуирање (Mulgan 2006).

Социјалните претпријатија треба не само да го разберат нивното влијание за да се уверат дека имаат позитивно општественото влијание, туку и да го максимизираат и да го зголемат во корист на своите корисници и заедницата.

## ОЦЕНКА ЗА ПОТРЕБА ЗА ГРАНТОВИ И СОСТАВУВАЊЕ АПЛИКАЦИИ ЗА ГРАНТОВИ

### ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ СО ЕКОНОМСКИ АКТИВНОСТИ

Граѓанските организации со економски активности имаат капацитет да состават конкуренти апликации наменети за граѓански организации. Очекувано, најголем дел од нив веќе имаат искуство во соработка со различни донатори. Сепак, нагласуваат дека имаат потреба од **дополнителна поддршка во процесот на подготовка за апликации, особено за повици наменети за социјални претпријатија**. Поради недостиг на човечки ресурси, сите испитаници се согласни дека преферираат фазни апликации, краток концепт, па целосна апликација доколку бидат селектирани.

На граѓанските организации со економски активности, во зависност од фазата на развој и расположливиот тековен буџет за да можат да се развијат како социјални претпријатија нагласуваат дека **потребни им се грантови од 15.000 до 25.000 ЕУР, во времетраење од 6-12 месеци**. Потенцираат дека иницијативите за развој на економски активности кај граѓанските организации се во зародиш и со добро направен план и претприемачки пристап може да се очекува самоодржливост. Сметаат дека во повици наменети за овој модел на социјални претпријатија не треба да има ограничувања во однос на дефинирањето на трошоци, поради специфичностите кои ги имаат овие ентитети, особено директната работа со ранливи категории граѓани.

Од донаторите очекуваат партнерски и флексибилен однос, особено во процесот на имплементација на активностите, ревидирањето на активностите и буџетите. Нагласуваат дека флексибилноста е неопходна, особено во време на кризи кои носат голема неизвесност во зголемување на трошоците.

## ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ ШТО ДАВААТ СОЦИЈАЛНИ УСЛУГИ

Земајќи го во предвид долгогодишното искуство и активно работење, организациите даватели на социјални услуги имаат **високо развиени капацитети за подготовка на проектни апликации**, имплементација на проекти и известување. Сите имаат богато портфолио на имплементирани проекти, финансирани од различни донатори. Заедничко за сите е недостатокот на обучени вработени за да можат уште побрзо да се развиваат. Сепак, дел од нив нагласуваат дека **апликациите за поддршка на социјални претпријатија се поспецифични и за дел од областите неопходна им е и поддршка.**

*Сега се соочуваме со друг предизвик со кој порано не се соочувавме. Кога пишуваш апликација за грант, буџетот ти е составен од неколку клучни точки (човечки ресурси, хонорари, трошоци поврзани со активности). Во апликациите за поддршка на социјални претпријатија тоа е всушност најмалиот дел, бидејќи сега имаме нови трошоци како репроматеријали, суровини, маркетинг итн. Станува збор за области што не можете да ги познавате до совршенство. И не можете во самата организација да имате луѓе за сè, оти тоа чини.*

*(претставник на здружение-давател на социјална услуга од Струмица)*

Изградените портфолија на успешно имплементирани проекти им овозможуваат на организациите брзо да одговорат на очекувањата во проектните апликации, без разлика од кој донатор се објавени и дали станува збор за целосна или фазна апликација. Поголемиот дел преферираат доставување на целосна апликација, бидејќи истата им овозможува целосен развој на идејата.

Кога станува збор за стручна поддршка за развој на идејата, дел од нив нагласуваат дека имаат потреба од поддршка во економскиот дел и дека често пати имаат позитивни искуства од соработката со менаџери на бизниси, искусни претприемачи и маркетинг експерти.

Во зависност од фазата на развој, овие ентитети имаат различни потреби во однос на висината на грантот. Повисоко развиените ентитети имаат потреба од грантови во износ од околу 300.000 евра за да достигнат одржлив развој, додека останатите ентитети истакнуваат дека им се потребни грантови во износ од 25.000 до 30.000 евра во времетраење од 12 до 18 месеци.

Сметаат дека во повици наменети за овој модел на социјални претпријатија не треба да има ограничувања во однос на дефинирањето на трошоци, поради спецификите во развојот и потребите кои ги имаат апликантите, а од донаторите очекуваат партнерски и флексибилен однос. Поголемиот дел од нив нагласуваат дека ваквиот пристап од страна на донаторската заедница е многу редок.

*Дават пари, остваруваш активности, известуваш, ти одобрувам и завршена приказна. Наместо да делуваш на терен, ти си администрација. Тоа не е партнерство. Партнерство е кога работиме заедно за заедничка цел и за долгорочна промена.*

*(Основач на здружение - давател на социјална услуга од Скопје)*

## ТРГОВСКИ ДРУШТВА

Сите испитаници имаат изградено искуство и портфолио на работа со донатори, а дел од нив и со импакт инвеститори. Четири од нив имаат свои тимови или надворешни соработници и/или консултантски фирми кои се вклучуваат во развојот на проектни апликации. Два од ентитетите имаат потреба од поддршка во овој процес и се со помало искуство во подготовка на апликации.

Очекувано, најголем дел од апликациите ги поднесуваат во Фондот за иновации и технолошки развој и два од нив се грантисти на првиот повик на Фондот за поддршка на социјалните претпријатија. Клучната мотивација се инвестициите кои би го забрзале растот на претпријатието или за спроведување на нова функционалност која не би можеле да ја спроведат со самостојни средства.

**Во зависност од фазата на развој која ја имаат достигнато, овие ентитети имаат потреба од различни типови поддршка.** Оние кои се во понапредна фаза имаат потреба од стручна поддршка за развој на производите, додека пак ентитетите кои се во почетната фаза на развој нагласуваат дела имаат потреба од бизнис поддршка и менторство уште во самиот процес на апликација. Еден од ентитетите е со став дека стручната поддршка за развој на стартапи и социјално претпријатие најчесто доаѓа од консултанти кои немаат лично искуство во развој на ваков тип ентитети, додавајќи дека на социјалните претприемачи им е потребно практично знаење, а не теоретско.

Во однос на висината на грантот, доколку станува збор за основна инвестиција за развој на идеја, испитаниците предлагаат буџет од околу 30.000-36.000 евра за период од една година. Доколку пак, станува збор за интернационална идеја, во тој случај потребни се повеќе средства, околу 100.000 евра, особено за маркетинг и продажба.

Кога станува збор за трошоците и распределбата на буџетот, четири од нив се согласни дека најголем дел од трошоците треба да бидат за развој на решението (40-50 проценти) и маркетинг и продажба (околу 30-40 проценти). Двајца од испитаниците ја нагласија потребата од пристап до фондови кои би значеле пристап до зелени технологии или електрични возила, со чија набавка ентитетите би ја зголемиле својата одржливост и би ги намалиле ефектите врз животната средина.

Во однос на очекувањата за партнерството со донаторите, испитаниците нагласуваат дека очекуваат доверба и поклопување во визијата за развојот на претпријатието.

## ЗАДРУГИ

Две од задругите во примерокот се формирани во рамките на проектот за Техничка помош на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство за поддршка на секторот, што подразбира и поддршка за основање на задруги, при што обезбеден им е почетен капитал од 20.000 евра.

Генерално, интервјуираните задруги имаат **мало искуство во подготовка на проектни апликации и кога аплицираат на повици, апликациите им ги подготвуваат надворешни соработници.** Една



од задругите има искуство со повиците за рурален развој кои редовно ги објавува Министерството за земјоделство.

Поради малите капацитети за подготовка на проектни апликации, сите задруги би користеле стручна поддршка за развој на идејата. Во зависност од типот на задругата, висината на потребните грантови за нивни развој варира од 30.000-100.000 евра за период од една година. На земјоделските задруги потребни им се 30.000- 35.000 евра, на потрошувачката задруга 50.000 евра, додека пак на енергетска задруга 100.000 евра за да отпочне со оперирање.

Мотивите поради кои задругите се одлучуваат да аплицираат на повици се пред се унапредување на работата преку набавка на механизација или системи за наводнување. Дел од нив се самоодржливи, меѓутоа им недостигаат средства за раст и развој, а со тоа и зголемување на нивното економско и општествено влијание. Нивните најголеми потреби се најчесто во техничка опрема, брендинг и маркетинг.

И задругите во општините препознаваат клучен партнер, преку обезбедување земјиште и складишен простор како и во промовирање на концептот на задругарство. Неколку од задругите ги препознаваат општините и како свои членови, што би обезбедувало дополнителен приход за општината. Од друга страна, најголем дел од нив нагласуваат дека општините се незаинтересирани за соработка и не можат да издвојат позитивни примери од соработка со нив.

Од донаторите пак очекуваат партнерски однос, флексибилност и доверба дека средствата ги вложуваат на вистинското место, бидејќи производството на храна и електрична енергија стануваат неопходност.

## ЗАШТИТНИ ДРУШТВА

Четири од заштитните друштва немаат искуство во подготовка и доставување на апликации на повици објавени од страна на јавни институции или донатори, додека три од друштвата веќе имаат вакви искуство во подготовка на апликации објавени од Фондот за иновации и технолошки развој. Апликациите ги составуваат во соработка со надворешни консултантски фирми.

*Имавме некои прилики за помош, и сè тоа често е фино запакувано, додека не стане и малку безобразно. Услуга за припрема за документација чини 10 отсто од вкупниот буџет. Со други зборови треба да издвоиш 60 илјади евра за проектна документација.*

(Менаџер на заштитно друштво од Струга)

Сите ентитети ги користат и можностите на Посебниот фонд за инвалидни лица кој е администриран од страна на Агенцијата за вработување.

Поради отсуство на доволно внатрешни капацитети за подготовка на проектни апликации, сите испитаници се согласни дека би користеле стручна помош за подготовка на апликација доколку истата е достапна од страна на донаторот.

Сите интервјуираните заштитни друштва се производствено ориентирани, следствено потребни им се повисоки грантови за реализација на промени во производствените процеси, зголемување на производствените капацитети или автоматизација на процесите. Износите кои ги наведуваат се движат во износ од 700.000 евра до 3 милиони евра, со времетраење од 2 до 4 години.

Ентитетот кој наведе највисок износ на грант, во висина од 3 милиони евра, ја нагласува потребата од воведување на софистицирана опрема и автоматизирани процеси кои би ги подобриле условите за работа и би ја зголемиле продуктивноста.

*Потребни ни се 3.000.000 евра неповратен грант за нова софистицирана опрема со која ќе се олесни работата на вработените со воведување на автоматизиран процес, подобрување на условите за работа на вработените, едуцирање на вработените, вршење на обуки за поголема продуктивност, намалување на потрошувачката на енергија во производството и намалување на емисиите на CO<sub>2</sub>, вложување во обновливи извори на енергија, намалување на потрошувачката на фосилни горива за транспорт, зголемување на капацитетот на производство, воведување на нови производи, производство со употреба на postindustrial и postconsumer материјали, а исто така и на материјали базирани на биооснова, добивање на конкурентни цени на производи за глобалниот пазар.*

(Управител на заштитно друштво од Кочани)

Во однос на соодносот на трошоците, заштитните друштва се со очекување тие во најголем дел да бидат за опрема, бидејќи пристапот до врвната технологија, со најмали ефекти врз животната средина е најголемиот предизвик, но и трошок за нив. Два од ентитетите како сооднос на трошоците го предлагаат 80% опрема и 20% едукација на вработените, додека останатите оперативни трошоци, вклучувајќи и плати за вработените имаат капацитет да ги обезбедат сами.

## ЗАКЛУЧОЦИ И ПАТОКАЗИ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЈА КОН ОДРЖЛИВИ СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ СО ЕКОНОМСКИ АКТИВНОСТИ

---

### Силни страни

Јасно дефинирана општествена мисија, уредена во управувачките документи;  
Дејствуваат во широк спектар на сектори и дејности;  
Директен пристап и долгогодишно искуство во работа со разновидни маргинализирани групи;  
Во Управниот одбор имаат член од засегнатите страни;  
Транспарентност и отчетност во работата преку објавување годишни извештаи;

### Слаби страни

Неразвиени капацитети за развој на економски активности;  
Економската активност не е секогаш уредена и во управувачките документи на организацијата;  
Низок капацитет да отвораат нови работни места;  
Отсуство на формално воспоставени процеси и примена на алатки за консултирање на членството;

---

Силен мотив за трансформација во социјални претпријатија со цел обезбедување финансиска одржливост на програмите на Здружението; Независност во работењето и законски наложена реинвестиција на профитот.

Немаат воспоставена пракса за мерење на општественото влијание.

#### **Можности**

Растечки пристап до финансиски инструменти кои би овозможиле раст и развој;  
Пристап до индивидуална менторска поддршка која би овозможила развој на економската активност и конкурентни производи и услуги;  
Активација и интеграција на ранливи категории граѓани;  
Платформа за меѓусебно учење и соработка.

#### **Закани**

Пречки во остварувањето на соработка со локалната самоуправа и јавните институции;  
Нереспонсивност на јавните институции во барања за дозволи и одобренија за работа;  
Корупција;  
Отсуство на даночни бенефиции;  
Зависност од надворешна донаторска помош;  
Недовербата во јавните институции е идентификувана како пречка во развојот на приходите од економски активности и станување даночни обврзници.

Препораки на краток рок за трансформација на здруженија на граѓани со економски активности во одржливи социјални претпријатија:

- 1) Унапредување на претприемачките вештини и зајакнување на економската димензија (развој на конкурентни производи и услуги). Преку унапредувањето на економската димензија и зајакнувањето на конкурентноста на производителите/услугите, ќе се овозможи и отворање на нови работни места.
- 2) Уредување на економската димензија во управувачките документи на здружението.
- 3) Мониторинг на развојот на економската димензија и препознавање на нејзиното учество во целокупната одржливост на програмите на здружението;
- 4) Формално воспоставување на процеси за информирање и консултирање на сите засегнати страни преку што ќе се унапредува и капацитетот на здружението да развива и социјални иновации;
- 5) Унапредување на капацитетите за мерење и управување на влијанието на овие ентитети, со што дополнително би се унапредувале и нивните капацитети за транспарентност и отчетност.

**Препораки за актерите во екосистемот** (Национален ресурсен центар за СП, регионални центри за СП, бизнис инкубатори, универзитети, консултантски куќи, Мрежа на СП, Фонд за иновации и технолошки развој и други даватели на услуги):

- 1) Развој на портфолио на социјални финансиски инструменти според Водичите на Европската Комисија за развој на финансиски инструменти (кои подразбираат влијание и на понудата и на побарувачката за такви инструменти);
- 2) Пристап до флексибилни и локално базирани активни мерки за вработување за ранливи категории граѓани кои ќе им овозможат на социјалните претпријатија да експериментираат и иновираат испробувајќи нови начини на работа со нив;
- 3) Пристап до платформа која ќе овозможи меѓусебно учење и размена на искуства;

- 4) Зајакнување на капацитетите на јавните институции и локалните самоуправи да ги препознаат, поддржат и поефикасно да одговорат на потребите на социјалните претпријатија.

## ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ, ДАВАТЕЛИ НА СОЦИЈАЛНИ УСЛУГИ

<p><b>Силни страни</b></p> <p>Јасно дефинирана општествена мисија, уредена во управувачките документи;</p> <p>Социјалните услуги се наведени во нивниот статут, во стратешките планови и во годишните планови за работа</p> <p>Континуирана диверзификација на социјалните услуги;</p> <p>Инклузивен пристап во развојот на услугите;</p> <p>Нагорен тренд во отворање нови работни места;</p> <p>Социјалната услуга претставува 50-60% од годишниот буџет;</p> <p>Директен пристап и портфолио во работа со ранливи категории граѓани;</p> <p>Во Управниот одбор имаат членови од засегнатите страни.</p>	<p><b>Слаби страни</b></p> <p>Воспоставените процеси и политики кои го уредуваат консултирањето на вработените, членството и засегнатите страни за клучните организациски одлуки и политики не секогаш се имплементираат соодветно;</p>
<p><b>Можности</b></p> <p>Дел од ентитетите, развојот на социјална услуга ја носат кон ново ниво на развој, односно работно ги вклучуваат крајните корисници во развојот и имплементацијата на економската активност;</p> <p>Пристап до финансиски инструменти кои би овозможиле раст и развој;</p> <p>Пристап до индивидуална менторска поддршка која би овозможила развој на економската активност и конкурентни производи и услуги;</p> <p>Соработка и партнерство со јавните институции и локалната самоуправа.</p>	<p><b>Закани</b></p> <p>Имиграција, „одлив на мозоци“ и квалификувана и мотивирана работна сила;</p> <p>Методологијата на пресметка на цената на социјални услуги од страна на Министерството за труд и социјална услуга може да го ограничи развојот на некои од услугите.</p>

### Препораки на краток рок за трансформација на здруженија на граѓани кои даваат социјални услуги во одржливи социјални претпријатија:

- 1) Воспоставување формални процеси и политики за консултирање на членството и засегнатите страни во процесите на донесување одлуки, како и во процесите на унапредување на постоечките услуги и/или развојот на нови услуги;
- 2) Градење на капацитети за дизајн, мерење и известување за влијанието во општеството;

- 3) Градење соработка и партнерства со социјални претпријатија, граѓански организации, јавен и приватен сектор.

**Препораки за актерите во екосистемот и креаторите на јавните политики** (Национален ресурсен центар за СП, регионални центри за СП, бизнис инкубатори, универзитети, консултантски куќи, Мрежа на СП, Фонд за иновации и технолошки развој и други даватели на услуги):

- 1) Мапирање на пазарот на трудот на локално ниво и овозможување на брзи квалификации на работна сила во согласност со потребите на социјалните претпријатија кои даваат социјални услуги;
- 2) Поддршка во диверзификацијата на социјалните услуги и развојот на портфолиото;
- 3) Поддршка во активацијата на корисниците и нивна трансформација од корисници во активна работна сила;
- 4) Отвореност на јавните институции и локалната самоуправа да ги препознаат и поддржат давателите на социјалните услуги;
- 5) Дефинирање на соодветни цени на социјалните услуги, во согласност со индивидуалниот контекст на организациите.
- 6)

## ТРГОВСКИ ДРУШТВА

### Силни страни

Посветеност на општествената мисија;  
Најчесто водени од млади лица со желба за општествена промена;  
Финансиска одржливост остваруваат преку продажба на производи и услуги;

### Слаби страни

Ниска стапка на остварување нови вработувања;  
Најчесто општествената мисија не е уредена во управувачките документи;  
Најголемиот дел од нив се стремат кон хоризонталност во функционирањето и партиципативност на вработените и засегнатите страни, меѓутоа им недостигаат алатки и капацитети за да ја постигнат посакуваната хоризонталност;  
Не постои јасно дефиниран процес на донесување на одлука за реинвестирање на дел од профитот и јасност во чија надлежност е таа одлука;  
Ниту еден од ентитетите нема интерна политика и процедура за спроведување консултации со вработени, купувачи и други бизниси или засегнати страни.

### Можности

Покриваат широк спектар на дејности и сектори;  
Од делувањето на овој модел на социјални претпријатија бенефит имаат повеќе ранливи категории граѓани, но и општеството во целина;  
Пристап до финансиски инструменти кои би овозможиле раст и развој, како и

### Закани

Корумпираноста на институциите;  
Состојбите на политичката сцена;  
Високиот степен на иселување на млади и талентирани лица.

инвестиции во одржливост (соларна енергија, вегетаријанска кујна, контрола на употреба на вода);  
 Пристап до можности за истражување и развој;  
 Развој на инфраструктура за водење интернационален онлајн бизнис;  
 Со соодветна поддршка за бизниси водени од силна општествена мисија, може да им се овозможи на младите да делуваат во општеството преку претприемаштво, но и да се мотивираат да останат во земјата.

**Препораки на краток за трансформација на трговските друштва во одржливи социјални претпријатија:**

- 1) Унапредување на конкурентноста на пазарите и зајакнување на економската вредност со што ќе се овозможи и позабрзано отворање на нови работни места;
- 2) Дефинирање и уредување на општествената мисија во уредувачките документи;
- 3) Воведување и имплементација на алатки и процеси за информирање и консултирање со вработените и сите засегнати страни;
- 4) Дефинирање на процесите на донесување одлуки;
- 5) Унапредување на капацитетите за креирање инклузивни работни места (job crafting/job carving)

**Препораки за актерите во екосистемот и креаторите на јавните политики** (Национален ресурсен центар за СП, регионални центри за СП, бизнис инкубатори, универзитети, консултантски куќи, Мрежа на СП, Фонд за иновации и технолошки развој и други даватели на услуги):

- 1) Засилена поддршка за социјални претпријатија - стартапи водени од млади лица чиј фокус ќе биде развој на иновации за решавање клучни општествени проблеми;
- 2) Воведување на предметот социјално претприемаштво во сите образовни нивоа;
- 3) Градење на капацитетите на високо образовните институции во процесите на воведување на социјалното претприемаштво во образовните курикулуми на факултетите
- 4) Пристап до финансиски инструменти кои овозможуваат финансиска и зелена транзиција.

**ЗАДРУГИ**

<b>Силни страни</b>	<b>Слаби страни</b>
Капацитет за силен општествен бенефит бидејќи пристапот до храна и енергија е неопходност за сите;	Општествената мисија не е уредена во управувачките документи;
Капацитет да ангажираат тешко вработливи граѓани.	Ниска стапка на креирање нови вработувања;
	Отсуство на интерна политика и процедура за спроведување консултации со засегнати страни како на пример купувачи, бизниси или вработени;

<b>Можности</b>	<b>Закани</b>
<p>Домашното производство на храна и енергија станува приоритет поради тековните здравствени и безбедносни кризи;</p> <p>Голем интерес кај стејкхолдерите за развој на енергетски задруги;</p> <p>Пристап до обработливо земјоделско земјиште;</p> <p>Пристап до човечки ресурси и обучен кадар, опрема, механизација и земјиште.</p>	<p>Непрепознаеност на задругарството како концепт;</p> <p>Земјоделските задруги во пракса не функционираат поради отсуство на доверба меѓу задругарите; неконкурентноста на пазарот и предизвици со пласманот;</p> <p>Отсуство на позитивна законска рамка и двојно оданочување на производите на задругите;</p> <p>Нетранспарентност во субвенционирањето и управувањето со земјоделските фондови;</p>

### **Препораки на краток рок за трансформација на задругите во одржливи социјални претпријатија:**

- 1) Градење на капацитетите на задругите да го препознаат концептот на социјално претпријатие;
- 2) Дефинирање на општествената мисија и нејзино уредување во управувачките документи на задругите;
- 3) Зајакнување на претприемачката компонента на задругите, овозможување пристап до земјиште и зголемување на конкурентноста на нивните производи;
- 4) Градење на капацитети, воведување алатки и процеси за уредување на консултациите со вработените и сите засегнати страни.

### **Препораки за актерите во екосистемот и креаторите на јавните политики** (Национален ресурсен центар за СП, регионални центри за СП, бизнис инкубатори, универзитети, консултантски куќи, Мрежа на СП, Фонд за иновации и технолошки развој и други даватели на услуги)

- 1) Зголемување на јавната свест за бенефитите од задругарството, промовирање на концептот и поттикнување развој на задругарството во сите дејности и сектори;
- 2) Отстранување на правни пречки како двојно оданочување на производите на земјоделските задруги и овозможување услови за развој на енергетските задруги;

## **ЗАШТИТНИ ДРУШТВА**

<b>Силни страни</b>	<b>Слаби страни</b>
<p>Дефинирана општествената мисија според Законот за вработување инвалидни лица и уредена во управувачките документи;</p> <p>Висока стапка на креирање нови работни места;</p>	<p>Концептот на социјално претпријатие е нов и недоволно познат, но постои отвореност да се доистражи;</p> <p>Не се дефинирани процеси на донесување одлуки кои подразбираат и консултации со вработените.</p>

---

Економска одржливост која е пазарно ориентирана и независна од грантови.

**Можности**

Отвореност за реинвестирање на профитот.

**Закани**

Во најава е нов Закон за вработување инвалидни лица;  
Предизвици со човечките ресурси, особено пристап до квалификуван кадар;  
Предизвици во вработувањето на лицата со попречености.

**Препораки на краток рок за трансформација на заштитните друштва во социјални претпријатија:**

- 1) Зајакнување на капацитетите на заштитните друштва за креирање инклузивни работни места (job crafting/job carving);
- 2) Промовирање на концептот на социјално претпријатие помеѓу заштитните друштва;
- 3) Зајакнување на капацитетите за примена на алатки, процеси и политики за консултации со вработените и засегнатите страни;
- 4) Зајакнување на капацитетите за мерење и известување за општественото влијание.

**Препораки за актерите во екосистемот и креаторите на јавните политики:**

- 1) Препознавање на заштитните друштва како дел од социјалната економија;
- 2) Развој на програми за тренинг за заштитни друштва за нивна трансформација во социјални претпријатија со фокус на демократизација на нивното работење;
- 3) Мапирање на потребите на пазарот на труд на локално ниво и овозможување на преквалификации на невработените и неактивните лица во согласност со потребите на заштитните друштва.