

**INOVATIVNI PRISTUP U RAZVOJU SOCIJALNOG PREDUZETNIŠTVA
INNOVATIVE APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP**Nataša Niškanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – *Ovaj rad istražuje ulogu inovacija i prakse organizacija civilnog sektora u Srbiji u razvoju socijalnog preduzetništva, koristeći studiju slučaja Feminističkog kulturnog centra BeFem. Rad obuhvata teorijski okvir, analizu studije slučaja i zaključne razmatranja o uticaju ovih organizacija na razvoj socijalnog preduzetništva.*

Ključne reči: *socijalno preduzetništvo, organizacije civilnog društva, inovacije, upravljanje inovacijama*

Abstract – *This paper investigates the role of innovations and practices of civil sector organizations in Serbia in the development of social entrepreneurship, using the case study of the Feminist Cultural Center BeFem. The paper includes a theoretical framework, case study analysis and concluding remarks on the impact of these organizations on the development of social entrepreneurship.*

Keywords: *social entrepreneurship, civil society organizations, innovation, innovation management*

1. UVOD

Organizacije civilnog društva (OCD) igraju ključnu ulogu u društvenim promenama, a za to su im potrebni inovativni pristupi. Negovanjem kulture inovacija, OCD mogu razvijati postojeća i razmišljati o budućim rešenjima za ostvarivanje svojih misija, jačajući zajednicu i stvarajući trajne društvene promene. Integracija preduzetničkog razmišljanja pomaže im da uspostave organizacionu strukturu koja će negovati upravljanje socijalnim inovacijama, diverzifikuju izvore finansiranja i potencijalno iskoriste tržišne prilike.

Ovaj rad istražuje kako OCD efikasnim upravljanjem inovacijama i preduzetničkim pristupom mogu doprineti razvoju socijalnog preduzetništva, čime zajedno mogu da postanu ključni katalizatori pozitivnih društvenih promena, pomažući rešavanju društvenih problema i doprinoseći stvaranju inkluzivnijih i održivijih zajednica.

Kroz ovu saradnju i/ili transformaciju OCD u socijalna preduzeća ne samo što povećavaju svoju relevantnost i održivost, već i pomažu u oblikovanju budućnosti savremene globalne ekonomije.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čija mentorka je bila dr Jelena Borocki, red. prof.

**2. ULOGA PREDUZETNIŠTVA I INOVACIJA U
RAZVOJU PREDUZETNIČKOG PODUHVA**

Preduzetništvo se dinamično razvijalo tokom 20. veka, pod uticajem faktora poput globalizacije, pristupa tržištu i rasta konkurencije. Sedamdesete godine 20. veka označile su početak teorijskog proučavanja preduzetništva pod uticajem ubrzanog razvoja preduzetništva, iako je Ričard Kantiljon, pojam preduzetnik uveo u ekonomsku teoriju još u 18. veku. On definiše preduzetnika *kao nosioca rizika izazvanih promenama tržišne tražnje* [1]. Danas preduzetništvo uključuje preduzetnika spremnog na rizik, slobodno tržište, prepoznavanje i iskorišćavanje prilika, inovaciju i kreativnost, upotrebu resursa radi kreiranja dodatne vrednosti i lične i/ili društvene koristi. Preduzetništvo se fokusira na stvaranje novih vrednosti kroz kreativnost, inovaciju i efikasno upravljanje resursima.

2.1. Preduzetništvo i socijalne inovacije

Kreativnost i inovacije neke su od ključnih aspekata preduzetništva, pri čemu se kreativnost definiše kao *misaoni proces kojim se dolazi do rešenja, ideja ili proizvoda/usluga koji su jedinstveni i novi*, dok inovacije pretvaraju ove ideje u tržišno prihvatljive proizvode ili usluge [2]. Civilni sektor, sam po sebi, doprinosi dobrobiti društva tako što pronalazi (često inovativna i kreativna) rešenja za postojeće društvene probleme, a s obzirom na to da OCD po motivu nastanka nisu tržišno orijentisane organizacije, neophodno je objasniti pojam socijalnih inovacija. Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj, *socijalne inovacije odnose se na dizajn i implementaciju novih rešenja koja podrazumevaju konceptualne, procesne, proizvodne ili organizacione promene, koje na kraju imaju za cilj poboljšanje dobrobiti i blagostanja pojedinaca i zajednica* [3]. Civilni sektor i socijalno preduzetništvo igraju ključnu ulogu u primeni socijalnih inovacija.

2.2. Organizacije civilnog društva i socijalno preduzetništvo

Organizacije civilnog društva odlikuje volonterski angažman i usmerenje na rešavanje društvenih problema, a njegovi osnivači/ce nisu motivisani profitom, već promocijom građanskih vrednosti i rešavanjem društvenih pitanja. U kontekstu ovog rada, pod organizacijama civilnog društva, podrazumevaju se organizacije koje počivaju na vrednostima solidarnosti, tolerancije, demokratije i poštovanja ljudskih prava. One pripadaju civilnom, koji zajedno sa javnim i privatnim čine tri sektora društva. Na preseku ovih oblasti nalazi se socijalno preduzetništvo.

Socijalno preduzetništvo nema jedinstvenu definiciju, varira od opšteg do specifičnog shvatanja. Prema Evropskoj komisiji, *socijalno preduzeće je akter socijalne ekonomije čiji glavni cilj jeste da ima društveni uticaj, više nego da maksimizuje profit za vlasnike ili akcionare. Tržište snabdeva dobrima i uslugama koristeći preduzetničke principe i inovacije. Njime se upravlja na otvoren i odgovoran način, a posebno uključujući zaposlene, potrošače i zainteresovane strane na koje utiču njegove komercijalne aktivnosti* [4]. Zakon o socijalnom preduzetništvu u Republici Srbiji definiše ga kao obavljanje delatnosti od opšteg interesa radi rešavanja društvenih problema, jačanja društvene kohezije i rešavanja problema u lokalnim zajednicama [5].

2.3. Indikatori socijalnog preduzetništva

EMES (Evropska istraživačka mreža), razvio je prve teorijske i empirijske prekretnice analize socijalnih preduzeća, koje indikatore dele u sledeće tri oblasti [6].

1. Ekonomske i preduzetničke dimenzije koje uključuju kontinuiranu aktivnost proizvodnje dobara i/ili pružanja usluga, značajan nivo ekonomskog rizika i inimalni iznos plaćenog rada zaposlenima.
2. Socijalne dimenzije u kojima prema kojima socijalna preduzeća treba da imaju eksplicitni cilj da se koristi zajednici, da je to inicijativa koju je pokrenula grupa građana ili organizacija civilnog društva u kojoj je ograničena raspodela dobiti.
3. Participativno upravljanje socijalnim preduzećima uključuje visok stepen autonomije upravljanje socijalnim preduzećem koje je isključivo u rukama ljudima koji su ga osnovali ili ga čine koji imaju moć donošenja odluka koja nije zasnovana na vlasništvu kapitala, kao i participativna priroda, koja uključuje različite strane na koje aktivnost utiče, odnosno unapređenje demokratije na lokalnom nivou kroz privrednu aktivnost.

Ako se u u fokus stavi preraspodela finansijske dobiti, odnosno stepen društvene misije, dobija se sledeća klasifikacija: neprofitne organizacije civilnog društva; organizacije civilnog društva sa prihodima; socijalna preduzeća; društveno-odgovorna preduzeća i čisto profitno orijentisani privredni subjekti.

3. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA - STUDIJA SLUČAJA BEFEM

U Republici Srbiji, broj registrovanih udruženja značajno je porastao, dostigavši 36,491 udruženja u 2022. godini, što bi moglo da ukazuje na rast civilnog sektora. Ipak, ovaj broj uključuje i organizacije koje nemaju svrhu osnivanju koja imaju OCD u ovom radu. Struktura prihoda tih udruženja takođe pokazuje porast prihoda tokom prethodnih godina, pri čemu profesionalna i biznis udruženja ostvaruju najveće prihode, ali ponovo, s obzirom na njihove različite misije, to ne mora da znači i poras u prihodu OCD koja rešavaju društvene probleme u kontekstu ovog istraživanja. Što se tiče socijalnih preduzeća, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku iz 2014. godine, broj socijalnih preduzeća je 1196 i to najviše u obliku zadruga (785) i udruženja (283). Različita metodologija u različitim istraživanjima

korišćena je do usvajanja Zakona o socijalnom preduzetništvu koji je omogućio pravnim licima da se samoregistriju kao socijalna preduzeća. Međutim, otkad je on stupio na snagu, samo pet pravnih lica dobilo je status socijalnog preduzeća [8]. Dakle, u ukupnom broju socijalnih preduzeća 2014. godine udruženja građana učestvuju sa oko 23,7 odsto. Različiti pravni oblici socijalnih preduzeća postoje, ali njihov ukupni doprinos BDP-u je ograničen u odnosu na druge sektore. Udruženje Feministički kulturni centar BeFem (BeFem), kao OCD, ima ulogu u stvaranju inovativnih rešenja za društvene probleme i doprinosi razvoju socijalne ekonomije u Republici Srbiji, s obzirom na to da ima prihodovne delatnosti. Iz tih razloga odabrano je za studiju slučaja u ovom istraživanju.

3.1. O organizaciji

Feministički kulturni centar BeFem je nastao kao Festival feminističke kulture i akcije u Beogradu 2009. godine. Njegov cilj bio je okupljanje žena iz različitih feminističkih i marginalizovanih inicijativa, stvaranje prostora za diskusiju o feminističkim politikama i razmena iskustava. Vremenom, BeFem je prerastao u kulturni centar, formalizovan kao Udruženje „Feministički kulturni centar BeFem” 2011. godine, koji se bavi različitim programima, promoviše feminističku politiku i umetnost te saraduje sa feministkinjama i drugim organizacijama na lokalnom i međunarodnom nivou. BeFem je tokom godina prepoznat kao značajna inovativna organizacija u Srbiji i regionu. Kao prvi feministički festival u Srbiji, donosio je teme koje se u društvu po prvi put otvaraju i debatuju (surogat majčinstvo, feminizam i pornografija, invaliditet i reproduktivno zdravlje), a BeFem medijska produkcija jedina je feministička produkcija u državi. BeFem je među prvima pokrenuo podcast sa feminističkim temama, a takođe je razvio i inovativan alat Biro Jednakost za povećanu vidljivost žena u medijima u ulozi ekspertkinja, odnosno sagovornica. Organizacija danas ima šest zaposlenih osoba na različitim pozicijama, uključujući izvršnu direktorku i koordinatorke za različite programe, a zapošljava i veliki broj saradnica. BeFem se trudi da izgrade odnose sa različitim ciljnim grupama, uključujući mlade žene, manjinske i marginalizovane grupe, kao i univerzitetu i medijske kuće, kako bi ostvarili svoju misiju. Osim intenzivne saradnje sa civilnim sektorom, organizacija održava neutralan odnos prema državnim institucijama i ne dobija sredstva iz republičkog budžeta. Takođe, BeFem kupuje proizvode i usluge od aktera iz profitnog sektora po tržišnim cenama, a s obzirom na to da ima prihodovne delatnosti, takmiči se na tržištu kako bi pružao svoje usluge drugim OCD kao klijentima.

3.1. Upravljanje inovacijama u organizaciji

Iako je upravljanje kreativnim potencijalom postalo deo organizacione agende 2018. godine, BeFem je od tada počeo da sistematski prikuplja i strukturira ideje kako bi ih realizovao, a deo njih sproveden je kroz projekat *Novi prostori, novi glasovi*, koji je trajao godinu dana u periodu 2018. do 2019. godine, a finansirala ga je Ambasade Kraljevine Holandije. Cilj projekta bio je obrazovati mlade da kritički konzumiraju medijski sadržaj i da podstakne medije da igraju aktivnu ulogu u promociji

rodne ravnopravnosti i prava žena, posebno imajući u vidu da su tada žene činile samo 22 odsto vidljivih osoba u medijskim vestima u zemlji, a da ih je samo 7 odsto intervjuisano kao stručnjakinje [10]. Projekat se temeljio na tri ključna aspekta: osposobljavanju mladih žena za kritički pristup medijskom sadržaju, promovisanju ravnoteže u medijskoj zastupljenosti žena i marginaliziranih grupa putem lobiranja i sopstvene medijske produkcije, te jačanju inkluzivnosti feminističkog pokreta uključivanjem žena iz različitih aktivističkih i manjinskih grupa.

Projekat je obuhvatao obrazovne programe, medijsku produkciju i organizovanje različitih događaja i aktivnosti. Na projektu se takođe saradivalo sa drugim ženskim i manjinskim organizacijama civilnog društva. Inovativni aspekt projekta proizlazi iz izgradnje mostova između medija i civilnih organizacija i inicijativa, pružajući im pristup veštinama koje prepoznaju intersekciju roda, etničke i drugih različitih identitetskih pripadnosti, u cilju izgradnje pravednijeg i ravnopravnijeg društva.

Nakon sprovedenog projekta, BeFem je postao još više priznat kao značajan inovativni feministički, medijski i akter ljudskih prava u Srbiji i regiji. Organizacija je primala više poziva od istraživača za učestvovanje u akademskim istraživanjima, za učestvovanje u panelima i različite ponude i ideje od praktičara koju su želeli biti deo njihovih aktivnosti. Povećana je vidljivost na društvenim mrežama, a BeFem je počeo od tada i da promovise svoje usluge drugim ženskim organizacijama, otvarajući mogućnosti za ostvarivanje prihoda. Projekat je doprineo oblikovanju budućih programa organizacije.

Jedan od rezultata projekta su serijal *Heroína iz kraja* sa aktivistkinjama iz različitih regija kao glavnim akterkama. Ovi filmovi, koji su postali viralni na društvenim mrežama (samo jedan je imao domet od oko 80.000 ljudi na Fejsbuku), povećali su vidljivost feminizma i aktivizma u mikro zajednicama i zajednicu među ženama, a čak su privukli pažnju svetske organizacije UN Women, koja je dva filma prikazala na jednom od samita Ujedinjenih nacija. Onlajn kampanja donela je organizaciji novih 5000 pratilaca, a inovativan medijski alat Biro Jednakost prikupio je na 18 lista imena 385 žena stručnjakinja koje mediji mogu da zovu kao sagovornice i time doprinesu ravnopravnije izveštavanju.

Paralelno sa sprovođenjem ovog projekta, BeFem je konkurisao kod američke organizacije Astraea na raspisanom pozivu za komunikacijske konsultante u Republici Srbiji sa ciljem da se unaprede komunikacije organizacija Geten i Labris. Dobijanje ovog projekta rezultiralo je zapošljavanjem tri nove osobe. Na osnovu prethodnog iskustva u sprovedenom inovativnom projektu, organizacija je stekla značajnu konkurentsku prednost u odnosu na ostale organizacije, pokazujući kako OCD mogu uspešno nastupiti na komercijalnom tržištu kada primene preduzetničke prakse u svoj rad i organizacionu strukturu, kao i kada efikasno upravlja svojim inovativnim potencijalom.

3.3. Razvoj organizacione i finansijske strukture

BeFem je organizacija civilnog društva koja se dominantno finansira putem konkurisanja za sredstva međunarodnih i domaćih fondova, prihodovnih delatnosti kao što su kampanje i obuke (manje od 50 odsto prihoda),

ali nema stalni izvor prihoda ili donacije od fizičkih lica. BeFem ne prihvata komercijalne sponzore. BeFem je, posledično, prepoznao važnost uspostavljanja čvrstih temelja unutar organizacije kao ključnog koraka ka iskorišćavanju tržišnih i inovativnih potencijala te ostvarivanju stabilnosti, rasta i razvoja. Promene se nekad dešavaju sporije, ali su strpljenje, kontinuirani rad na unapređenju i jasni prioriteti ključni. Pronalaženje odgovarajućeg izvora finansiranja je oduvek bio izazov, a BeFem je eksperimentisao sa različitim pristupima. Strukturalne promene su dovele do profesionalizacije tima i jasno definisanih uloga.

Od 2016. godine strateško planiranje je postalo važno, ali je konstantno odlagano, a BeFem se suočavao i sa izazovima preterano ambicioznih planova i nedostatka resursa. Unapređenje strukture i strategije su se postepeno dešavali, s fokusom na postavljanje čvrstih osnova za budući rast i razvoj organizacije. U 2022. godini, BeFem je sproveo strateško planiranje i izvršio strukturalne promene u timu kako bi bolje iskoristili puni potencijal i postigli efikasnost. Finansijska održivost ostaje izazov, ali su uslužne delatnosti postale značajan izvor prihoda, doprinoseći rastu organizacije.

Finansijska održivost i stabilnost jedan su od najvećih izazova sa kojim se suočavaju u potpunosti neprofitne organizacije civilnog društva koje zavise od donatora. Međutim, s obzirom na to da ima uslužnu delatnost, BeFem spada (prema skali podele pravnih lica prema preraspodeli finansijske dobiti) u organizacije civilnog društva sa prihodima. Najveća promena u finansijskoj strukturi ove organizacije desila se dobijanjem sredstava od Ambasade Kraljevine Holandije za sprovođenje neprofitnog projekta, a zatim i sprovođenjem profitnog projekta za koji je BeFem angažovala organizacija Astraea.

Godina prekretnica jeste 2019. stoga analiza finansijske strukture BeFema obuhvata period od 2018. godine (radi poređenja) do 2022. godine, odnosno godine za koju su poslednju dostupni finansijski izveštaji. Kao što se vidi u Tabeli 1, organizacija beleži rast u prihodima sa skokom od skoro 50 odsto u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu kada se i desila prekretnica za organizaciju – donacija kao i sprovođenje odabranog profitnog projekta.

4. DISKUSIJA I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Prema važećem Zakonu o socijalnom preduzetništvu u Republici Srbiji, BeFem se klasifikuje kao organizacija civilnog društva sa prihodima, a ne kao socijalno preduzeće. Međutim, kada se analiziraju EMES indikatori, organizacija ispunjava sve kriterijume socijalnog preduzeća, osim jednog povezanog s kontinuiranom proizvodnjom dobara i pružanjem usluga. BeFem trenutno ne promovise svoje medijske usluge proaktivno, već se angažuje prema preporukama.

Uprkos tome, organizacija ima značajan inovativni i tržišni potencijal koji se ne iskorištava u potpunosti, a nedostaje i šira i konstantna primena preduzetničkih principa, uz čiju primenu bi organizacija mogla ostvariti značajniji socijalni i ekonomski uticaj.

Tabela 1: Bilansi stanja i uspeha BeFema od 2018. do 2022. godine

	2018	2019	2020	2021	2022
Bilans stanja (u RSD)					
V. UKUPNA AKTIVA (0001 + 0013)	3134000	5149000	7232000	7593000	3468000
E. UKUPNA PASIVA (0401 + 0411 + 0416 + 0417 + 0418 - 0426)	3134000	5149000	7232000	7593000	3468000
Bilans uspeha (u RSD)					
A. POSLOVNI PRIHODI (1002 + 1003 + 1004 + 1005 + 1006)	6676000	11359000	9900000	15473000	11312000
I. PRIHODI OD PRODAJE ROBE, PROIZVODA I USLUGA	332000	5493000	1219000	0	0
II. PRIHODI OD ČLANARINA I ČLANSKIH DOPRINOSA	0	0	0	0	
III. PRIHODI PO POSEBNIM PROPISIMA IZ BUDŽETA I OSTALIH IZVORA	0	0	0	0	
IV. PRIHODI OD DONACIJA, DOTACIJA, SUBVENCIJA I SL.	6344000	5866000	8678000	10533000	7501000
V. PRIHODI OD NEFINANSIJSKE IMOVINE	0	0	3000	0	
VIII. PRIHODI OD AKTIVIRANJA ROBE, PROIZVODA I USLUGA	0	0	0	4940000	3811000
B. POSLOVNI RASHODI (1008 - 1009 - 1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015 + 1016 + 1017 + 1018)	4255000	9239000	7821000	14843000	15318000
V. POSLOVNI DOBITAK (1001 - 1007)	2421000	2120000	2079000	630000	
G. POSLOVNI GUBITAK (1007 - 1001)	0	0	0	0	4006000
Ž. NETO VIŠAK PRIHODA NAD RASHODIMA (1044 - 1045 - 1046)	3115000	2017000	1958000	785000	
Č. NETO VIŠAK RASHODA NAD PRIHODIMA (1045 - 1044 + 1046) ≥ 0					3725000

Organizacija je od osnivanja doživela značajan rast, kako u programskom, tako i u finansijskom aspektu. Izazov sa kojim se susretala bio je strukturno prilagođavanje tom rastu. Konačno, BeFem se suočava s izazovom odabira između ostanka kao organizacije civilnog društva zavisne o donacijama ili preorijentacije prema socijalnom preduzetništvu. Samoodrživost bi omogućila dugoročno prevladavanje finansijskih izazova i sigurnije ostvarivanje misije organizacije. Iako OCD nisu ključni za razvoj socijalnog preduzetništva, njihova iskustva i znanje mogu olakšati rast i razvoj socijalnih preduzeća. Sistemska istraživanja u sektoru civilnog društva trebala bi se sprovesti kako bi se sistematizovala njihova iskustva i kroz njih podržao razvoj socijalnog preduzetništva.

5. LITERATURA

- [1] H. Frederick, A. O'Connor, and D. F. Kuratko, *Entrepreneurship*. Cengage AU, 2018.
- [2] Borocki, J. *Preduzetništvo, inovacije i razvoj preduzeća*. FTN Izdavaštvo, 2014.
- [3] OECD. *Socijalne inovacije*. n.d. <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm> (pristupljeno u septembru 2022)
- [4] Noya, A, Clarence, E. *Policy brief on social entrepreneurship: entrepreneurial activities in Europe*, OECD Publishing, 2013. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/1707> (pristupljeno u septembru 2023)
- [5] Paragraf. *Zakon o socijalnom preduzetništvu*. n.d. <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-socijalnom-preduzetnistvu.html> (pristupljeno u oktobru 2023)

- [6] Defourny, J, & Nyssens, M. *The EMES approach of Social Enterprise in a comparative perspective*. EMES European Research Network, 2012.
- [7] Autorka prema Brozek, K. O. *Exploring the continuum of social and financial returns: When does a nonprofit become a social enterprise?* Community Development Investment Review, 5, 7–17, 2009.
- [8] APR. *Registrovano pet pravnih lica sa statusom socijalnog preduzetništva*. (07.04.2023). <https://www.apr.gov.rs/vesti.2428.html?newsId=3633> (pristupljeno u oktobru 2023)
- [9] BeFem. *O nama*. n.d. <https://www.BeFem.org/o-nama/nasa-prica/> (pristupljeno u oktobru 2023)
- [10] Macharia, S. et al. *The Global Media Monitoring Project 2015*. World Association for Christian Communication (WACC). 2015.

Kratka biografija:



Nataša Niškanović rođena je u Novom Sadu 1992. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Inovativni pristup u razvoju socijalnog preduzetništva: uloga organizacija civilnog društva odbranila je 2023.god. kontakt: nataskanovic@gmail.com