

VODIČ ZA MERENJE DRUŠTVENOG, EKONOMSKOG I EKOLOŠKOG UTICAJA SOCIJALNIH PREDUZEĆA



Sadržaj

1	<u>I Uvod</u>
1	<u>Ciljevi i značaj merenja uticaja</u>
2	<u>Pregled međunarodnih praksi i relevantnih standarda - Globalni i evropski trendovi merenja uticaja</u>
2	<u>Social Return on Investment (SROI)</u>
2	<u>Teorija promene</u>
2	<u>Procena društvenog uticaja (Social Impact Assessment – SIA)</u>
3	<u>Balanced Scorecard (BSC) prilagođen socijalnim preduzećima</u>
4	<u>II Metodologija merenja uticaja</u>
4	<u>Društveni uticaj</u>
4	<u>Ekonomski uticaj</u>
5	<u>Ekološki uticaj</u>
6	<u>III Praktični vodič za implementaciju</u>
8	<u>IV Preporuke i smernice</u>
9	<u>V Aneksi</u>
9	<u>Primer SROI obračuna</u>
9	<u>Primer metodologije Teorija promene</u>
10	<u>Primer procena društvenog uticaja – SIA</u>
10	<u>Primer "Balanced Scorecard" metodologije</u>
11	<u>Matrica indikatora</u>
11	<u>Struktura godišnjeg izveštaja omerenju uticaja</u>

I Uvod

Kreiranje vodiča za merenje, ekonomskog i društvenog uticaja socijalnih preduzeća (SP) podrazumeva uspostavljanje strukturiranog, transparentnog i primenljivog okvira za procenu načina na koji SP doprinose društvu, ekonomiji i ekologiji. Merenje društvenog, ekonomskog i ekološkog uticaja socijalnog preduzetništva potrebno je kako bi se jasno pokazala vrednost koju socijalna preduzeća stvaraju za zajednice i ekonomiju. Merenje obezbeđuje pouzdane podatke za donošenje odluka, podržava politike zasnovane na dokazima i pomaže socijalnim preduzećima da privuku finansiranje i povećaju svoj uticaj.

Zakon o socijalnom preduzetništvu u Srbiji¹ (Zakon) definiše socijalna preduzeća kao subjekte koji obavljaju delatnosti od opšteg interesa, kombinujući tržišno poslovanje sa društvenim uticajem, pri čemu se ostvareni profit reinvestira u poslovanje socijalnog preduzeća i/ili rešavanje određenih izazova u zajednici.

Zakon definiše socijalna preduzeća kao hibridne organizacije koje spajaju tržišno poslovanje sa društvenim ciljem. Njihova osnovna svrha nije profit za vlasnike, već reinvestiranje u zajednicu i podršku društveno osetljivim grupama. Time se Srbija približava evropskim standardima, ali je praksa i dalje u fazi razvoja i implementacije.

Socijalna preduzeća doprinose razvoju zajednica i to:

Ekonomskom razvoju:

- Kroz zapošljavanje osetljivih kategorija društva: osobe sa invaliditetom, mladi, žene, stariji i druge teže zapošljive kategorije društva dobijaju priliku za rad i integraciju.
- Diverzifikaciju lokalne ekonomije: socijalna preduzeća stvaraju nove proizvode i usluge, često u nišama koje tradicionalna tržišta zanemaruju.
- Reinvestiranjem profita: Umesto lične dobiti, sredstva se vraćaju u zajednicu kroz projekte, obuke i infrastrukturu.

Društvenoj koheziji:

- Smanjenjem socijalne isključenosti: aktivno uključivanje teže zapošljivih kategorija društva jača osećaj pripadnosti i solidarnosti.
- Jačanjem poverenja u zajednici: Transparentno poslovanje i društvena misija jačaju poverenje građana.

Ekološkom uticaju:

- Održivim modelima poslovanja: mnoga socijalna preduzeća posluju u skladu sa principima cirkularne ekonomije, koriste obnovljive resurse i doprinose ekološkim inovacijama.
- Podizanjem svesti o zaštiti životne sredine: organizujući edukativne kampanje i praktične radionice doprinose lokalnoj ekološkoj kulturi

Ciljevi i značaj merenja uticaja

U Srbiji trenutno ne postoji jedinstveni zvanični dokument ili standardizovana metodologija za merenje društvenog, ekonomskog i ekološkog uticaja socijalnih preduzeća. Postoje publikacije i inicijative (npr. Koalicije za razvoj solidarne ekonomije) koje nude smernice i primere, ali metodologija nije formalno usvojena na nacionalnom nivou.

Merenje društvenog uticaja predstavlja izazovan zadatak za mnoge, posebno za socijalna preduzeća (SP). Trenutne prakse često nisu dovoljno prilagođene potrebama i kontekstu SP. Metodološke prepreke, ograničeni kapaciteti i nedostatak motivacije predstavljaju značajne barijere za merenje uticaja u socijalnim preduzećima. Uspostavljanje pouzdanih uzročno-posledičnih veza zahteva sistematsko prikupljanje i analizu podataka, što je posebno izazovno kod društvenih i ekoloških ciljeva. Zbog ograničenih resursa, socijalna preduzeća balansiraju između internih potreba za učenjem i eksternih zahteva za odgovornošću, pa proces merenja treba da bude kredibilan za spoljne aktere, ali i usmeren na potrebe ljudi i zajednica na koje se uticaj odnosi. Merenje uticaja socijalnih preduzeća nije samo alat, već ključni mehanizam za razvoj socijalnog preduzetništva, služi za oblikovanje politika i podizanje svesti javnosti o značaju socijalnog preduzetništva.

¹ <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-socijalnom-preduzetnistvu.html>

Osnovni ciljevi merenja uticaja:

- **Transparentnost i kredibilitet** – pokazati javnosti, donosiocima odluka i investitorima stvarne rezultate koje u društvu i lokalnoj zajednici ostvaruju socijalna preduzeća.
- **Podrška donošenju politika** – omogućiti da se javna sredstva usmeravaju ka inicijativama koje dokazano doprinose ostvarenju društvenog uticaja.
- **Pristup finansiranju** – socijalna preduzeća koja mogu dokazati svoj uticaj lakše privlače investitore i fondove.
- **Unapređenje performansi** – merenje pomaže socijalnim preduzećima da postave realne ciljeve, prate napredak i poboljšaju svoje poslovne performanse.
- **Uporedivost i standardizacija** – definisanje indikatora za merenje uticaja socijalnih preduzeća, u skladu sa EU praksom, može da olakša poređenje rezultata i razmenu dobrih praksi SP u Srbiji sa SP u zemljama EU.
- **Vidljivost i legitimitet** – jasno prikazivanje uticaja koji socijalna preduzeća ostvaruju jača poverenje građana, tržišta i institucija.
- **Podsticanje inovacija** – evaluacija uticaja otvara prostor za eksperimentisanje i širenje uspešnih modela širom EU.

Pregled međunarodnih praksi i relevantnih standarda - Globalni i evropski trendovi merenja uticaja

Uporedivost i standardizacija u merenju uticaja socijalnih preduzeća, razvijena na nivou EU, može se primeniti i u Srbiji. Time se omogućava poređenje rezultata sa evropskim praksama, razmena dobrih primera, lakši pristup međunarodnim fondovima i jačanje poverenja u domaća socijalna preduzeća.

Najčešće korišćene metodologije su:

a) Social Return on Investment (SROI)²

Društveni povraćaj na investiciju (Social Return on Investment – SROI) predstavlja metodologiju za merenje društvene vrednosti koju stvara socijalno preduzeće. Svaka aktivnost socijalnog preduzeća

proizvodi određene promene u zajednici i okruženju. Dok se pojedini efekti lako izražavaju u novcu, poput ostvarenih prihoda, drugi nemaju tržišnu vrednost, kao što su povećano samopouzdanje korisnika, unapređenje kvaliteta života ili očuvanje životne sredine. Ključna karakteristika SROI metodologije jeste primena procenjenih finansijskih vrednosti na ishode koji se ne razmenjuju na tržištu, kako bi se ukupna društvena, ekološka i ekonomska vrednost mogla izraziti novčano. Na primer, socijalno preduzeće koje se bavi reciklažom i zapošljavanjem osoba iz teže zapošljivih kategorija društva može ostvariti višestruke koristi kroz smanjenje količine otpada, smanjenje troškova socijalne pomoći, generisanje prihoda od prodaje recikliranih proizvoda i jačanje društvene uključenosti. Ukoliko preduzeće uloži 1.000.000 dinara, a kroz navedene aktivnosti stvori ukupnu društvenu, ekološku i ekonomsku vrednost od 1.700.000 dinara, SROI odnos iznosi 1,7:1, što znači da za svaki uloženi dinar društvo ostvaruje 1,7 dinara ukupne vrednosti. (Anex 1)

b) Teorija promene

Teorija promene (Theory of Change – ToC) predstavlja sveobuhvatnu metodologiju za planiranje, sprovođenje i evaluaciju društvenih inicijativa, koja objašnjava kako i zašto određene aktivnosti dovode do željenih dugoročnih promena. Ova metodologija mapira uzročno-posledične veze između uložених resursa, sprovedenih aktivnosti, ostvarenih rezultata, kratkoročnih ishoda i konačnog društvenog i ekološkog uticaja. Na primeru socijalnog preduzeća koje se bavi reciklažom i zapošljavanjem osoba iz teže zapošljivih kategorija društva, teorija promene pokazuje kako finansijska sredstva, zaposleni, volonteri i partnerstva sa lokalnom zajednicom omogućavaju realizaciju aktivnosti poput prikupljanja i reciklaže otpada, edukacije građana i zapošljavanja ranjivih grupa. Dugoročno, takve promene doprinose stvaranju čistije i zdravije životne sredine, razvoju održive lokalne ekonomije zasnovane na principima cirkularne ekonomije, većoj socijalnoj inkluziji i smanjenju siromaštva, uz istovremeni doprinos ostvarivanju ciljeva održivog razvoja. (Anex 2)

c) Procena društvenog uticaja (Social Impact Assessment – SIA)³

Procena društvenog uticaja predstavlja metodološki proces kojim se analiziraju, prate i upravljaju

² Good Practice Guide: An introduction to Social Return on Investment - <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>

³ <https://iaia.org/social-impact-assessment/social-impact-assessment-general-info/>

društvene posledice nastale sprovođenjem određenih politika, programa, planova ili projekata. Ova metoda služi ne samo za procenu ostvarenih efekata, već i kao alat za prevenciju rizika, jer omogućava prepoznavanje i ublažavanje potencijalnih negativnih posledica, uz istovremeno jačanje pozitivnih uticaja. Na primeru socijalnog preduzeća koje se bavi reciklažom i zapošljavanjem osoba iz teže zapošljivih kategorija društva, SIA obuhvata analizu koristi poput smanjenja količine otpada na deponijama, otvaranja novih radnih mesta i edukacije građana o održivosti, ali i mogućih izazova, kao što su početni troškovi ulaganja i rizik od nepravilnog razdvajanja otpada. Proces uključuje kontinuirano praćenje kvantitativnih pokazatelja (količina recikliranog otpada, broj zaposlenih, ostvareni prihodi) i kvalitativnih pokazatelja (zadovoljstvo zaposlenih, stavovi građana i promene u ponašanju), uz redovno izveštavanje relevantnih aktera. Na osnovu dobijenih podataka preduzimaju se mere za unapređenje pozitivnih efekata, poput proširenja edukativnih programa i saradnje sa lokalnim institucijama, kao i aktivnosti za smanjenje negativnih posledica kroz dodatne obuke i podršku zajednici. Krajnji cilj ovakvog pristupa jeste stvaranje čistije životne sredine, razvoj održive lokalne ekonomije i jačanje socijalne uključenosti, čime se doprinosi dugoročnom društvenom blagostanju. (Anex 3)

mskom održivošću, pružajući celovit uvid u njihov ukupni učinak i dugoročni razvoj. (Anex 4)

d) Balanced Scorecard (BSC) prilagođen socijalnim preduzećima⁴

BSC, odnosno uravnotežena lista pokazatelja, predstavlja alat za strateško planiranje i merenje učinka koji je prilagođen specifičnostima socijalnih preduzeća, gde se uspeh ne procenjuje samo kroz finansijske rezultate već i kroz ostvareni društveni i ekološki uticaj. Ovaj pristup obuhvata četiri ključne dimenzije: društveni uticaj, poslovni model, organizacioni razvoj i finansijski povrat. Na primeru socijalnog preduzeća koje se bavi reciklažom i zapošljavanjem osoba iz teže zapošljivih kategorija društva, društveni uticaj se ogleda u povećanju zaposlenosti ranjivih grupa i smanjenju količine otpada, dok poslovni model podrazumeva razvoj održivih izvora prihoda kroz saradnju sa lokalnim institucijama i prodaju recikliranih proizvoda. Organizacioni razvoj obuhvata jačanje ljudskih resursa, obuke zaposlenih i izgradnju partnerstava sa zajednicom, dok se finansijski povrat meri kroz postepeni prelazak od početnih ulaganja ka finansijskoj održivosti i reinvestiranju dobiti u dalji razvoj. Na taj način BSC omogućava socijalnim preduzećima da prate ostvarenje svojih društvenih ciljeva istovremeno sa ekono-

⁴ <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

II

Metodologija merenja uticaja

Već je rečeno da će uspostavljanje metodologije za merenje društvenog, ekonomskog i ekološkog uticaja socijalnog preduzetništva pružiti dokaze o vrednosti koju socijalna preduzeća stvaraju za društvo i privredu. Standardizovana metodologija omogućava donosiocima odluka, investitorima i organizacijama za podršku, da na dosledan način procenjuju rezultate, upoređuju efekte različitih inicijativa i donose informisane odluke o finansiranju i merama podrške.

Sa druge strane, merenje uticaja pomaže socijalnim preduzećima da pokažu svoju efikasnost, unaprede poslovanje, privuku investicije i povećaju poverenje javnosti. Kvantifikovanjem društvenih i ekonomskih koristi moguće je jasnije prikazati doprinos socijalnog preduzetništva zapošljavanju, socijalnoj inkluziji, lokalnom razvoju i održivom ekonomskom rastu.

Kako bi se socijalna preduzeća podstakla da redovno i sistematično mere ostvareni uticaj, u narednim poglavljima biće detaljno razmotreni oblici i značaj tog uticaja, kao i metodološki okvir za njegovo vrednovanje.

Društveni uticaj

Društveni uticaj može se definisati kao neto efekat jedne aktivnosti na zajednicu i dobrobit pojedinaca i porodica. Za razliku od klasičnih preduzeća koja se prvenstveno vode profitom, socijalna preduzeća postoje da bi stvarala društvenu vrednost, pa je potrebno proveriti da li njihove aktivnosti dovode do stvarnih promena u zajednici. Društveni uticaj koji stvaraju socijalna preduzeća predstavlja spoj otvaranja novih radnih mesta, povećanog

pristupa dobrima i uslugama, poboljšanja prihoda domaćinstava i ukupnog unapređenja kvaliteta života marginalizovanih kategorija društva. Ovaj uticaj može se meriti na nivou pojedinačnog preduzeća, na nacionalnom i/ili društvenom nivou, kao i na posrednom nivou.⁵ Merenje društvenog uticaja omogućava da se sagleda da li su, na primer, smanjili nezaposlenost ranjivih grupa, poboljšali kvalitet života, povećali socijalnu uključenost i/ili doprineli zaštiti životne sredine.

Efekat socijalnog preduzeća može se posmatrati korišćenjem kvantitativnih indikatora kao na primer broj korisnika uključenih u programe, broj obuka, broj zaposlenih iz osetljivih kategorija društva, ali i kvalitativnih indikatora kao što su promene u kvalitetu života, osećaj pripadnosti, socijalna kohezija.

U cilju merenja društvenog uticaja mogu se pratiti:

- Indikatori zapošljavanja tačnije broj zaposlenih iz teže zapošljivih kategorija društva (npr. osobe sa invaliditetom, mladi, žene u ruralnim područjima, žene žrtve nasilja, i druge kategorije dugoročno nezaposlenih kategorija društva).
- Kvalitet života koji podrazumeva promene u životnim uslovima korisnika (npr. pristup obrazovanju, zdravstvenim uslugama).
- Društvena kohezija koja podrazumeva jačanje lokalne zajednice, smanjenje socijalne isključenosti.

Metodološki okvir podrazumeva kombinaciju statističkih podataka, intervjuva, fokus grupa i studija slučaja. (Pregled indikatora u Aneksu 5)

Ekonomski uticaj

Ekonomski uticaj socijalnih preduzeća meri se da bi se procenio njihov doprinos ekonomskom razvoju i održivosti, ali i da bi se pokazalo da ostvarivanje društvene misije može biti povezano sa stvaranjem ekonomske vrednosti. Merenjem ekonomskog uticaja moguće je sagledati efekte kao što su otvaranje novih radnih mesta, povećanje prihoda zaposlenih, rast lokalne privrede, smanjenje troškova socijalne zaštite, povećanje poreskih prihoda i podsticanje preduzetništva. Takođe, rezultati merenja služe kao dokaz donatorima, investitorima,

⁵ <https://msmepolicy.unescap.org/defining-social-enterprise>

donosiocima odluka i drugim zainteresovanim stranama da socijalna preduzeća efikasno koriste resurse i stvaraju merljive koristi za društvo i ekonomiju. Pored toga, analiza ekonomskog uticaja pomaže samim socijalnim preduzećima da unaprede poslovanje, planiraju budući razvoj i obezbede dugoročnu finansijsku održivost. Stoga se merenje ekonomskog uticaja smatra važnim alatom za procenu ukupne vrednosti koju socijalna preduzeća stvaraju za zajednicu i privredu.

Ekonomski uticaj socijalnih preduzeća, kao i značaj merenja, može se posmatrati korišćenjem kvantitativnih indikatora kao na primer prihod, reinvestirana dobit, broj kreiranih radnih mesta, smanjenje zavisnosti od grantova, ali i kvalitativnih indikatora kao što su održivost poslovnog modela, percepcija lokalne zajednice o ekonomskoj vrednosti i drugo.

Merenja ekonomskih elemenata ukazuju na:

- Finansijsku održivost koja se odnosi na trenutnu (ili buduću) sposobnost socijalnog preduzeća da finansira svoje poslovanje kroz prihode koje ostvaruje. Pokazuje da li je SP (ili će biti) trajno zavisno od spoljnih finansiranja i / ili grantova.
- Uštede za državu i to smanjenjem troškova socijalne zaštite kroz zapošljavanje teže zapošljivih kategorija stanovništva.
- Multiplikovani efekat i doprinos lokalnoj ekonomiji kroz nabavke i saradnju sa drugim preduzećima.

Metodološki okvir podrazumeva analizu finansijskih izveštaja, sprovođenje ankete među zaposlenima i lokalnim partnerima, benchmarking u odnosu na slična preduzeća. (Pregled indikatora u Aneksu 5)

kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje pokazuje u kojoj meri njihovo poslovanje zaista doprinosi održivosti.

Ekološki efekat socijalnih preduzeća meri se kako bi se utvrdilo u kojoj meri doprinose zaštiti životne sredine i održivom korišćenju resursa. On obezbeđuje transparentnost i odgovornost prema društvu, donosiocima odluka i finansijerima, koji sve više traže dokaze o održivosti, a istovremeno pomaže preduzećima da unaprede procese i smanje negativan uticaj na životnu sredinu.

Ekološki efekat se prati kako bi se jasno pokazalo u kojoj meri socijalna preduzeća doprinose očuvanju životne sredine i smanjenju negativnih uticaja na prirodu. Time se podstiče odgovornije i održivije poslovanje, kroz korišćenje kvantitativnih indikatora – poput smanjenja emisija CO₂, količine recikliranog otpada, uštede energije i vode – ali i kvalitativnih pokazatelja koji obuhvataju promene u ponašanju potrošača i jačanje svesti o klimatskim promenama.

Merenja ekoloških elemenata ukazuju na:

- Održive prakse: reciklaža, smanjenje otpada, korišćenje obnovljivih izvora energije.
- Uticaj na lokalnu sredinu: očuvanje prirodnih resursa i smanjenje zagađenja.

Metodološki okvir uključuje ekološki audit, LCA (Life Cycle Assessment), ankete o ekološkim praksama korisnika, i drugo. (Pregled indikatora u Aneksu 5)

Ekološki uticaj

Socijalna preduzeća imaju za cilj smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu kroz reciklažu, smanjenje otpada, energetske efikasnosti i korišćenje održivih materijala. Merenjem ekološkog efekta procenjuje se da li ove aktivnosti zaista dovode do konkretnih promena, poput smanjenja emisije CO₂, manjeg odlaganja otpada na deponijama i očuvanja prirodnih resursa. Pošto su socijalna preduzeća usmerena na borbu protiv klimatskih promena i smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte, merenje njihovog ekološkog uticaja

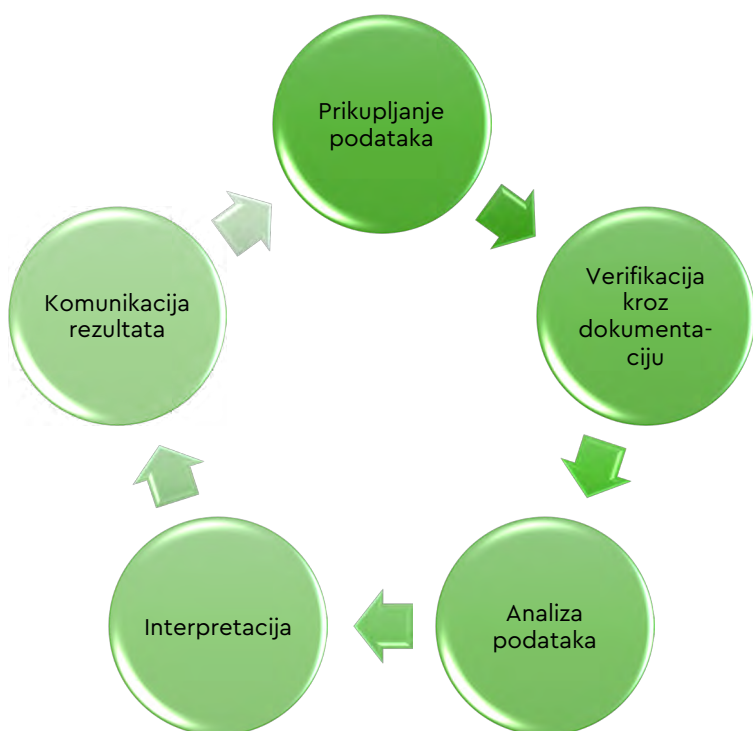
⁴ <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

III

Praktični vodič za implementaciju

U okviru postupka merenja uticaja socijalnih preduzeća najbolje je koristiti strukturisan pristup koji obuhvata nekoliko faza i koji omogućava da se podaci prikupe sistematično, da budu pouzdani i da se kasnije mogu analizirati i koristiti za izveštavanje.

U ovom odeljku definisani su praktični koraci za merenje uticaja socijalnih preduzeća koji se sprovode u više faza a obuhvataju:



U prvoj fazi neophodno je **definirati ciljeve/uticaj koji se meri** i to povezati sa misijom preduzeća. Zatim odabrati indikatore⁶ i uskladiti sa zakonskim ciljevima i donatorskim kriterijumima. U drugoj fazi potrebno je izabrati metode prikupljanja podataka među kojima su: anketiranje korisnika i zaposlenih,

intervjui sa partnerima i lokalnom zajednicom, analiza finansijskih izveštaja i operativnih dokumenata i posmatranje aktivnosti na terenu. **Organizacija procesa prikupljanja podataka** podrazumeva uspostavljanje sistema i delegiranje odgovorne osobe za prikupljanje podataka. Na ovaj način će se osigurati kontinuitet i doslednost u merenju uticaja.

Validiranje prikupljenih podataka, odnosno proveriti tačnost i doslednost kroz različite izvore verifikacije kombinovanjem više metoda provere.

Prvo, koristi se **triangulacija podataka**, što znači upoređivanje informacija dobijenih iz različitih izvora (npr. odgovori korisnika, zaposlenih i partnera) kako bi se proverilo da li se poklapaju. Ako različiti izvori daju slične rezultate, podaci se smatraju pouzdanijim.

Zatim se primenjuje **provera konzistentnosti**, gde se ispituje da li su odgovori logički usklađeni unutar istog instrumenta (npr. ankete) i između različitih metoda (ankete vs. intervjui vs. dokumenti).

Važan korak je i **verifikacija kroz dokumentaciju**, gde se podaci iz anketa i intervjuova upoređuju sa finansijskim i operativnim izveštajima (npr. broj zaposlenih, prihodi, količina otpada, izveštaj o radu, statut ili osnivački akt, interne politike i pravilnici, godišnji finansijski izveštaji, izveštaj o uticaju iz prethodnog perioda, strateški plan organizacije, plan investiranja dobiti i drugi relevantni dokumenti).

Kod terenskog posmatranja, validacija se vrši direktnim uvidom u aktivnosti kako bi se proverilo da li se ono što je prijavljeno zaista dešava u praksi.

Na kraju, često se koristi i revizija ili eksterni pregled, gde nezavisna strana proverava metodologiju i rezultate kako bi se dodatno povećala kredibilnost podataka.

U narednoj fazi, prikupljene i validirane podatke važno je detaljno analizirati i pretočiti u korisne uvide o ostvarenom uticaju, povezujući ih sa strateškim ciljevima preduzeća. U tom procesu mogu se primenjivati i kvalitativne metode (studije slučaja, narativi) i kvantitativne analize (statistika, trendovi), kako bi se dobila sveobuhvatna slika postignutih rezultata.

U završnoj fazi, rezultati analiziranih podataka predstavljaju se u formi izveštaja namenjenog dona-

torima, donosiocima odluka, široj javnosti, i što je posebno značajno, za interne potrebe organizacije⁷. Izveštavanje nije samo administrativna obaveza, već snažan alat za rast, legitimitet i dugoročnu održivost socijalnog preduzeća. Ono doprinosi pozicioniranju SP na tržištu kao pouzdanog aktera, podstiče umrežavanje i razvoj partnerstava jer jasno pokazuje vrednost saradnje, a istovremeno gradi kulturu evaluacije unutar organizacije – uključujući zaposlene i korisnike u proces zajedničkog učenja i razvoja.

Balans kvantitativnih i kvalitativnih podataka obezbeđuje celovit prikaz uticaja preduzeća: brojke donose objektivnost, dok priče korisnika i zaposlenih daju dubinu i ljudsku dimenziju. Periodično izveštavanje, poput godišnjeg izveštaja sa standardizovanom strukturom, omogućava praćenje rezultata kroz vreme, dok kvalitativni efekti – na primer, iskustvo zaposlenog koji ističe da je zahvaljujući poslu prvi put u mogućnosti da samostalno izdržava porodicu – ilustruju stvarni značaj poslovanja. Istovremeno, percepcija zajednice, gde određeni procenat ispitanih građana smatra da preduzeće pozitivno doprinosi lokalnom razvoju, potvrđuje širi društveni uticaj i vrednost kombinovanja podataka i narativa.

⁷ Predlog forme izveštaja o ostvarenom uticaju u Aneksu 6 dokumenta

IV

Preporuke i smernice

donošenje odluka i oblikovanje praksi. Zato ovaj odeljak nudi preporuke prilagođene različitim akterima – socijalnim preduzećima, kreatorima politika, donatorima i investitorima – kako bi podaci i priče iz procesa merenja postali osnova za unapređenje poslovanja, kreiranje odgovarajuće podrške sektoru i vrednovanje šireg društvenog doprinosa. Na taj način, **merenje uticaja prevazi-lazi ulogu tehničkog procesa i postaje strateški alat za jačanje socijalnog preduzetništva i održivi razvoj zajednice.**

Rezultati merenja ekonomskog, ekološkog i društvenog uticaja imaju vrednost tek kada se koriste za

Osnovne preporuke i smernice mogu se definisati za različite aktere na različite načine.

Za socijalna preduzeća: Rezultate merenja treba koristiti kao alat za unapređenje poslovanja – brojčani pokazatelji otkrivaju gde su potrebna poboljšanja, dok kvalitativne priče zaposlenih i korisnika pomažu da se bolje razume stvarni uticaj i kreiraju nove usluge ili proizvodi.

Za kreatore politika: Podaci iz merenja uticaja mogu služiti kao osnova za definisanje podrške sektoru, kroz kreiranje programa podrške i regulativa koje odgovaraju realnim potrebama socijalnih preduzeća i zajednica.

Za donatore i investitore: Preporuka je da vrednuju širi društveni doprinos, ne samo finansijske rezultate – percepcija zajednice, životne priče zaposlenih i korisnika, kao i kvantitativni pokazatelji zajedno daju jasnu sliku o društvenom uticaju ulaganja.

V Aneksi

Primer SROI obračuna

Primer se odnosi na socijalno preduzeće koje se bavi reciklažom i integracijom osoba iz teže zapošljive kategorije društva

1. Ulaganja (Inputs)

- Preduzeće uloži 1.000.000 dinara u reciklažnu opremu, obuke i zapošljavanje.

2. Aktivnosti

- Reciklaža otpada (npr. biološki otpad od paprike, jestivog ulja, papira).
- Edukacija lokalne zajednice o održivosti.
- Zapošljavanje osoba iz ranjivih grupa.

3. Rezultati (Outputs)

- 100 tona otpada reciklirano godišnje.
- 20 ljudi zaposleno, od čega 10 iz ranjivih grupa.
- 500 građana prošlo kroz edukativne radionice.

4. Ishodi (Outcomes)

- Ekološki uticaj: smanjenje troškova odlaganja otpada i emisije CO₂.
- Društveni uticaj: smanjenje troškova socijalne pomoći jer su ranjive grupe zaposlene.
- Ekonomski uticaj: prihod od prodaje recikliranih materijala (sapuna, čestitki, suvenira,...).

5. Monetizacija (izražavanje u novcu):

- Ušteda opštine na odlaganju otpada: 400.000 dinara.
- Smanjeni troškovi socijalne pomoći: 300.000 dinara.
- Prihod od recikliranih materijala: 800.000 dinara.
- Povećano samopouzdanje i edukacija zajednice (procena vrednosti): 200.000 dinara.

Ukupna društvena, ekološka i ekonomska vrednost = 1.700.000 dinara.

SROI odnos:

- Uloženo: 1.000.000 dinara
- Stvorena vrednost: 1.700.000 dinara

$SROI = 1.7 : 1 \rightarrow$ Za svaki 1 dinar uložen, društvo dobija 1,7 dinara vrednosti nazad.

Primer metodologije Teorija promene

Metodologija primenjena na reciklažnom preduzeću koje zapošljava osobe iz teže zapošljive kategorije društva, kako konkretne akcije (reciklaža, edukacija, zapošljavanje) vode ka dugoročnim promenama u zajednici:

1. Ulazni resursi (inputs)

- Finansijska sredstva za opremu i obuke.
- Zaposleni i volonteri.
- Partnerstva sa lokalnom zajednicom i opštinom.

2. Aktivnosti

- Prikupljanje i reciklaža otpada.
- Edukacija građana o održivom ponašanju.
- Zapošljavanje osoba iz ranjivih grupa.

3. Rezultati (outputs)

- Reciklirano 100 tona otpada godišnje.
- 20 ljudi zaposleno, od čega polovina iz ranjivih grupa.
- 500 građana učestvovalo u edukativnim radionicama.

4. Kratkoročni ishodi (Outcomes)

- Manje otpada na deponijama.
- Veća svest građana o reciklaži.
- Poboljšane ekonomske prilike za ranjive grupe.

5. Dugoročni uticaj (Outcomes)

- Čistija i zdravija životna sredina.
- Održiva lokalna ekonomija zasnovana na principima cirkularne ekonomije.
- Veća socijalna inkluzija i smanjenje siromaštva.
- Doprinos ciljevima održivog razvoja (SDG8,12,13)

Primer procena društvenog uticaja – SIA

Primer primenjene metodologine na reciklažnom preduzeća, koje zapošljava osobe iz teže zapošljive kategorije društva:

1. Analiza

Pozitivni efekti:

- Smanjenje otpada na deponijama za 200 tona godišnje.
- Zapošljavanje 30 ljudi, od čega 15 iz ranjivih grupa.
- Edukacija 1.000 građana o reciklaži i održivosti.

Negativni efekti:

- Početni troškovi za opštinu (oprema, infrastruktura).
- Rizik od nepravilnog razdvajanja otpada u domaćinstvima.

2. Praćenje

- Kvantitativni indikatori: količina recikliranog otpada, broj zaposlenih, prihod od reciklaže.
- Kvalitativni indikatori: zadovoljstvo zaposlenih, percepcija građana, promene u navikama.
- Periodični izveštaji opštini i javnosti.

3. Upravljanje

- Maksimiziranje pozitivnih efekata: širenje edukativnih kampanja, partnerstva sa školama.
- Minimiziranje negativnih efekata: obuka građana za pravilno razdvajanje otpada, subvencije za opremu.
- Uključivanje lokalne zajednice u donošenje odluka (javne rasprave, ankete).

4. Dugoročni cilj

- Čistija i zdravija životna sredina.
- Održiva lokalna ekonomija zasnovana na cirkularnim principima.
- Veća socijalna inkluzija i smanjenje siromaštva.

Primer "Balanced Scorecard" metodologije

Primenjena je metodologija na socijalno preduzeća koje se bavi i reciklažom, gde se vidi kako zapošljavanje ranjivih grupa i reciklaža otpada zajedno stvaraju društvenu i ekonomsku vrednost:

1. Društveni uticaj (Social Impact)

- **Kratkoročno:** Zapošljavanje 10 osoba iz ranjivih grupa i reciklaža 50 tona otpada.
- **Srednjoročno:** 30 zaposlenih, uključujući 20 iz teže zapošljivih kategorija; reciklaža 200 tona otpada godišnje.
- **Dugoročno:** Poboljšana socijalna inkluzija i smanjenje nezaposlenosti; značajno smanjenje otpada na lokalnim deponijama.

2. Poslovni model (Business Model)

- **Kratkoročno:** Pilot projekat reciklaže finansiran kroz lokalne grantove i ugovore sa opštinom.
- **Srednjoročno:** Uspostavljanje stabilnih ugovora sa komunalnim preduzećima i privatnim kompanijama.
- **Dugoročno:** Razvoj cirkularne ekonomije – prodaja recikliranih materijala i proizvoda, širenje na regionalno tržište.

3. Razvoj organizacije (Organisational Development)

- **Kratkoročno:** Formiranje osnovnog tima (menadžer, operateri, edukatori).
- **Srednjoročno:** Obuka zaposlenih, razvoj mentorskog programa, saradnja sa školama i zajednicom.
- **Dugoročno:** Izgradnja kapaciteta za širenje poslovanja, stalna edukacija i profesionalni razvoj zaposlenih.

4. Povrat investicije (Financial Return)

- **Kratkoročno:** Troškovi veći od prihoda zbog ulaganja u opremu i obuke.
- **Srednjoročno:** Prihodi od prodaje proizvoda od recikliranih materijala i usluga pokrivaju troškove.
- **Dugoročno:** Održiva finansijska struktura – stabilan prihod, reinvestiranje u razvoj i širenje

Matrica indikatora

https://api.pks.rs/storage/assets/Aneks_Indikator%20za%20merenje%20uticaja%20SP.pdf

Struktura godišnjeg izveštaja o merenju uticaja

1. Uvod i misija

- Kratak opis misije i vizije preduzeća
- Povezanost sa Zakonom o socijalnom preduzetništvu (2022)
- Pregled ciljeva održivog razvoja (SDGs) kojima preduzeće doprinosi

2. Glavne aktivnosti

- Opis projekata i programa sprovedenih tokom godine
- Isticanje inovacija ili novih inicijativa

3. Društveni uticaj

1) Kvantitativni pokazatelji

- Broj zaposlenih iz teže zapošljive kategorije društva (osobe sa invaliditetom, mladi, žene, stariji, ruralne zajednice i drugo)
- Broj korisnika uključenih u programe/usluge
- Broj obuka i edukativnih radionica
- Geografski obuhvat (lokalno, regionalno, nacionalno, EU, globalno)

2) Kvalitativni pokazatelji

- Promene u kvalitetu života korisnika (npr. pristup obrazovanju, zdravstvenim uslugama)
- Jačanje društvene kohezije i osećaja pripadnosti
- Priče korisnika i zaposlenih (narativi)

3) Izvori verifikacije

- Statut/Osnivački akt
- Izveštaj o društvenom uticaju
- Anketiranje korisnika i zaposlenih

4. Ekonomski uticaj

1) Kvantitativni pokazatelji

- Ukupni prihodi (tržište vs. donacije)
- Struktura prihoda (prodaja, grantovi, članarine, crowdfunding)
- Broj kreiranih radnih mesta

- Vrednost nabavki roba i usluga (EUR)
- Učešće u javnim nabavkama i programima RS/EU
- Kratak rezime prihoda i rashoda
- Naglasak na reinvestiranje u društvenu misiju

2) Kvalitativni pokazatelji

- Održivost poslovnog modela (smanjena zavisnost od grantova)
- Percepcija lokalne zajednice o ekonomskoj vrednosti
- Inovativnost poslovnog modela (novi proizvodi/usluge, tehnologije, procesi)
- Konkretni primeri kako je preduzeće doprinelo zajednici
- Povezanost sa ciljevima održivog razvoja (SDGs)

3) Izvori verifikacije

- Godišnji finansijski izveštaj
- Izveštaj o radu
- Plan investiranja dobiti

5. Ekološki uticaj

1) Kvantitativni pokazatelji

- Količina recikliranog otpada (tona godišnje)
- Smanjenje emisija CO₂
- Ušteda energije i vode
- Broj održanih obukau oblasti zelenog poslovanja

2) Kvalitativni pokazatelji

- Promene u ponašanju potrošača (odgovorna potrošnja)
- Podizanje svesti o klimatskim promenama kroz kampanje i radionice
- Doprinos cirkularnoj ekonomiji

3) Izvori verifikacije

- Ekološki auditi
- Life Cycle Assessment (LCA)
- Anketiranje korisnika o ekološkim praksama

6. Zaključak i preporuke

- Ključni rezultati i postignuća
- Preporuke za unapređenje poslovanja (interno)
- Preporuke za kreatore politika (eksterno)
- Preporuke za donatore i investitore (finansijski i društveni uticaj/doprinos)
- Izazovi i naučene lekcije – Šta je bilo teško, kako je prevaziđeno; Preporuke za naredni period
- Planovi za narednu godinu: Ciljevi i prioriteti; Najavljene nove aktivnosti ili partnerstva

7. Aneksi

- Matrica indikatora (iz upitnika PKS)
- Studije slučaja i narativi korisnika
- Fotografije i vizuelni prikazi rezultata

Centar za programe podrške privredi i
mikro, malim i srednjim privrednim društvima (MMSPD)

msp@pks.rs