



Проектот е финансиран од Европската Унија



# АНАЛИЗА НА ТРОШОЦИ И ПРИДОБИВКИ

## Формирање Ресурсен центар за развој на социјално претприемништво во Град Скопје



**Издание на:** ХЕРА - Асоцијација за здравствена едукација и истражување

**Скопје 2019**

**Автор:** Дамир Лајош и Соња Вуковиќ

**Превод:** Љубица Арсовска

**Графичко уредување:** Григор Унковски

**Печати:** Полиестреј

**Тираж:** 120

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на ХЕРА - Асоцијација за здравствена едукација и истражување, Удруга за креативни развој СЛАП и Град Скопје и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската Унија.

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

334.72:364-3]:005.52(497.711)(047.31)

ЛАЈОШ, Дамир

Формирање Ресурсен центар за развој на социјално претприемништво во Град Скопје : анализа на трошоци и придобивки / [автор Дамир Лајош и Соња Вуковиќ ; превод Љубица Арсовска]. - Скопје : ХЕРА - Асоцијација за здравствена едукација и истражување, 2019. - 23 стр. : илустр. ; 21 см

ISBN 978-608-4859-25-3


1. Вуковиќ, Соња [автор]

а) Социјални претпријатија - Развој - Анализа на трошоци и придобивки - Скопје - Истражувања COBISS.MK-ID 111729674



# Содржина

4	1. Предговор
5	1.1. Објаснување за предложените модели
6	1.2. Цели и очекувани резултати
8	2. Социоекономски аспекти
8	2.1. Економски перспективи и мсп
10	2.2. Политики на вработување и главни целни групи
12	3. Стратешки приод во формирањето на ресурсниот центар
13	4. Потребен персонал –човечки ресурси
16	5. Финансиска анализа
18	6. Економска анализа
20	7. Анализа на ризици
23	8. Заклучоци



# 1. Предговор

Анализата на трошоци и придобивки е изведена во согласност со Водичот за анализа на трошоци и придобивки за инвестициски проекти, Инструмент за економска процена за Кохезиската политика 2014-2020, подготвена од Европската комисија како алатка за процена на потенцијални проекти што би се кофинансирале преку односни Програми на ЕУ.

Иако овде Анализата на трошоци и придобивки се користи првенствено за проценување на инвестициски проекти, таа може да се употреби и за кој било друг долгорочен проект чија реализација се потпира на неповратни средства од ЕУ или јавни средства. Особено е корисна за проценка на проекти што целат да остварат пошироки социјални придобивки, за разлика од профитноориентираните дејности. Таа е алатка што се користи за да се утврди дали придобивките за општеството ќе соодветствуваат на јавните средства потрошени за реализација на проектот.

Анализата ќе ги пресмета придобивките за општеството од формируваниот Ресурсен центар како давател на консултантски и други претприемнички услуги за работата на социјалните претпријатија насочена кон целните групи од населението. Таа, исто така, ќе направи споредба помеѓу три потенцијални сценарија:

1. Сценарио „Не се прави ништо“ – преку јавните служби може да се добијат само основни информации и основно советување достапни преку јавни служби;
2. Сценарио „Се прави минимум“ (Сугериран Модел А) – интерен ресурсен центар – канцеларија со вработени од јавната администрација што обезбедуваат советодавни услуги;
3. Центар за ресурси (сугериран Модел Б) – посебен субјект (компанија со ограничена одговорност, здружение, или некој друг облик на организација) што ги обезбедува сите услуги.

Оваа Анализа е ургасена со Споредбената студија за Основање Ресурсен центар за развој на социјалното претприемништво во Град Скопје. Студијата дава преглед на социјалното претприемништво како концепт, главните пречки и развојните перспективи во земјите на ЕУ и во Северна Македонија.

Врз основа на искуството и научените лекции од веќе основаните и успешни Ресурсни центри во пет градови на ЕУ, се предлагаат три можни деловни модели. Моделите А и Б се вклучени во оваа Анализа, а за проценката на сугерируваниот Модел В – Независен соработнички центар – ќе биде потребна посебна анализа на трошоци и придобивки заснована врз податоците од главниот проект на инвестицијата.

Анализата на трошоци и придобивки (АТП) ќе ги пресмета и потенцијалните ризици. Анализата на ризиците е од суштинско значење за управувањето со ризици, што е нужен дел на секој проект што се обидува да воведо нова услуга, сеедно дали е тоа пазарно ориентирана услуга или социјално ориентирана (субвенционирана).

АТП е дел од проектот „Отворање можности“ финансиран преку ИПА Програмата за граѓанско општество и медиуми 2016-2017 – Поддршка за граѓанските организации. Насочена е кон унапредување на политиките за животна средина, преку јакнење на меѓусекторско партнерство и создавање на поволно опкружување за развој на социјалното претприемништво, зафаќајќи се особено за проблемот на Ромите и другите ранливи групи. Проектот „Отворање можности“ го предводи НВО ХЕРА, со Градот Скопје како главен локален стратешки партнер, и Асоцијацијата за креативен развој Слап (Водопад), како стручен партнер од Хрватска.

## 1.1. Објаснување на предложените модели

### СЦЕНАРИО „НЕ СЕ ПРАВИ НИШТО“

Во ова сценарио нема нов Ресурсен центар. Основата на ова сценарио е да се користи еден јавен службеник (вработен од Градот или некоја друга јавна служба), кој на заинтересираното население му дава само основни информации за социјалното претприемништво. На целните групи од населението може да им се дава само основно советување, за да се избегне нарушување на пазарот.

Давањето бесплатни услуги што се обично достапни на пазарот (преку постојните претприемнички центри, инкубатори, агенции за развој или други), би предизвикало нарушување на пазарот и, во најмала рака, би предизвикало проектот за воведување на таква услуга да биде неподобен за финансирање од ЕУ.

Доколку на целното население (Роми, невработени или други ранливи групи) му се дава само основно советување, тоа не би предизвикало нарушување на пазарот.

Вкупното чинење на ова сценарио се проценува врз основа на еден вработен – јавен службеник, и со него поврзаните трошоци, какви што се комуналии, канцелариски материјал и тн.

### РЕСУРСЕН ЦЕНТАР

Во ова сценарио постои посебен правен субјект – Ресурсен центар за развој на социјалното претприемништво. Се претпоставува дека за почетната фаза ќе се користат некои јавни простории (без големи вложувања во нив, само трошоци за елементарно реновирање, и опремување). Покрај тоа, претпоставката е дека почетната структура на вработени би била како што следи:

- 1 раководител/ советник
- 2 двајца виши советници
- 1 помлад советник / администратор

Ресурсниот центар би обезбедувал комплет услуги:

- информации за тоа како да се основа и да се раководи социјално претпријатие
- советодавни услуги
- пристап до средства за основање нови претпријатија и развивање на бизнис/ маркетиншки активности
- менторство од бизнис секторот и од раководители на социјални претпријатија
- обука и надградба на капацитетите
- деловни и маркетиншки планови

Услугите за целното население би биле бесплатни. Истовремено, присутен е пазарен потенцијал што му овозможува на Ресурсниот центар да наплаќа извесни услуги на отворениот пазар. За потребите на оваа анализа се земени предвид само деловното и маркетиншкото планирање, иако има многу услуги што може да се продаваат. Ова значи дека Ресурсниот центар има потенцијал да постигне целосна одржливост и да биде отворен за натамошен развој (предложен Модел В – Независен соработнички центар) што ќе ги користи достапните средства од ЕУ и други јавни средства.

### СЦЕНАРИО „СЕ ПРАВИ МИНИМУМ“

Во ова сценарио се организира интересен ресурсен центар во рамките на Секторот за развој на Град Скопје со користење на постојните специјални и човечки ресурси. За целните групи се обезбедуваат само ограничен број услуги – ширење на информации и советување за тоа како да се основа и да се раководи социјално претпријатие. Советувањето се врши на начин што нема да предизвика нарушување на пазарот, какво што е опишано во претходното сценарио. Услугите се ограничени само на целното население (Роми, невработени млади и жени и евентуално други ранливи групи).

Ова сценарио предлага една канцеларија со едно раководно место и тројца вработени – советници. Стандардното пресметување оценува дека користењето на јавни службеници би го намалило чинењето на работата за 20%. Меѓутоа, таквата канцеларија би обезбедувала само советувања и со нив поврзани услуги, не комплет услуги какви што би обезбедувал одделен правен субјект.

Ова сценарио значи, исто така, дека би имале нова услуга финансирана од јавни средства, која би обезбедувала нова социјална придобивка за регионот, но не би достигнала степен на самоодржливост.

## 1.2. Цели и очекувани резултати

### ЦЕЛИ НА ПРОЕКТОТ

Овој проект цели да ја подобри состојбата на целното население преку востановување на Ресурсен центар за развој на социјалното претприемништво што ќе обезбедува поддршка за социјално вработување и создавање на одржливи модели на социјални претпријатија во Град Скопје.

Клучни показатели за остварување на главната цел:

1. Број на новосоздадени можности за вработување/ самовработување;
2. Намален број на корисници на основната програма за социјална помош меѓу целното население.

Кога одредена група од населението (на пр. ромското население) подолг период се соочува со неповолни околности, таквата состојба доведува до социјална маргинализација. Кога се случува ова се вклучуваат редовните програми за социјална помош (плаќање на сметки или кирии), но долгорочната ситуација останува непроменета. За да се разбие тој круг, потребни се програми за целното население насочени кон самооспобување за разрешување на нивната состојба со сопствени усилби.

Социјалното претприемништво е идеално за ваква ситуација, затоа што има поголемо корисно влијание врз целата група отколку вообичаеното претприемништво од кое корист имаат најблиските роднини. Ова е особено така во случајот на група што е физички на едно место (ромска населба) или има организирани групи (здруженија на лица со попречености и т.н.).

Показателите не се насочени кон развој на самото социјално претприемништво, туку кон целено подобрувањето на состојбите на целното население.

Првиот показател, бројот на новосоздадени можности за вработување / самовработување најдобро го покажува успехот на целиот Проект. Бројот на можности за вработување или самовработување може да се види од претприемничките идеи на целното население на кое му помага Проектот (од деловни планови, апликации за проекти, барања за деловни кредити, итн.). Откако ќе се создадат одржливи нови работни места ќе биде потребна дополнителна усилба од Проектот за која ќе требаат извесни финансиски и човечки ресурси. Ова е дефинитивно нешто што треба да продолжи откако Проектот ќе се формира и ќе проработи, но тоа не е нешто за почетната фаза на Проектот. Ако востановувањето на Ресурсен центар се финансира преку некоја од програмите за финансирање на ЕУ, би можеле да бидат вклучени, па дури и барани, последователни активности. Во таков случај, показател би бил бројот на создадени работни места.

Вториот показател е директна последица од првиот показател. Бројката се изведува од официјалните статистики помножени со оценката за влијанието на Проектот. На пример, по првиот шестмесечен период од работење на Проектот се гледа намалување на бројот на корисници на програмите за социјална помош. Дел од ова се должи на природни причини, дел на иселени лица, и дел на Проектот.

$$N = ((S0-S1) - P1) \times E/100$$

N – Бројот на лица на кои веќе не им треба социјална помош како директна последица од Проектот

S0 – Број на корисници на социјална помош пред отпочнувањето на Проектот

S1 – број на корисници на социјална помош по завршувањето на Проектот (на пр., по шест месеци)

P1 – промена во бројот на корисници поради раселување или природни причини

E/100 – проценето влијание на Проектот во однос на други такви програми во подрачјето во %

## ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Резултатите на Проектот се директни последици од активностите во рамки на Проектот кои, сите заедно, водат до целта на Проектот. За овој Проект има два проектни резултати:

1. **Востановен Ресурсен центар;**
2. **Засилен претприемнички дух кај целното население.**

### Резултат 1: Востановен Ресурсен центар

Овој резултат посочува дека Ресурсниот центар е целосно функционален и нуди и обезбедува услуги за целното население. Показателите за целта на Проектот ни покажуваат дали Проектот е успешен. Показателите за резултатите од Проектот ни покажуваат дали проектот функционира како што треба, или треба да се промени природот. Резултатот ќе се следи преку неколку показатели:

1. **Број на часови директно советување;**
2. **Број на документи произведени за корисниците на услугите (на пр., пријави за деловен кредит, деловни планови, маркетиншки планови, итн.);**
3. **Број на сложени документи подготвени за корисниците на услугите (на пр., апликации за проект, студии за и, анализи на трошоци и придобивки, итн.).**

Првата бројка покажува дали се користат човечки и други ресурси. Од оваа бројка ја согледуваме потребата за промена во бројот на вработени во Ресурсниот центар. На пример, ако бројот на часови поминати во директно советување е поголем од половина од бројот на вкупните работни часови на стручните лица, тоа ќе значи дека е потребно да се вработи уште едно или повеќе стручни лица; а ако е понизок од 30% од бројот на вкупните работни часови на стручните лица, веројатно треба да го намалиме бројот на стручни лица вработени во Ресурсниот центар, или да вложиме дополнителни усилби за промоција на Проектот.

Втората бројка го покажува количеството помош за организации на корисници на услуги од Ресурсниот центар.

Третата бројка го покажува количеството помош што им се дава на организациите на корисници (здруженија на ромско население, или на лица со попречености, и сл.) и количеството помош што им се дава на веќе формираните социјални и други претприемнички потфати на целното население. Во зависност од тоа која бројка е пониска од очекуваното заклучуваме каде да ги насочиме дополнителните промотивни активности.

### Резултат 2: Засилен претприемнички дух кај целното население

Овој резултат покажува дека целното население го сфаќа социјалното претприемништво како можен начин на кој ќе си ја подобри состојбата. Показателите ни кажуваат дали нашата маркетиншка стратегија е успешна и дали спектарот услуги што ги нуди Ресурсниот центар е соодветен за целното население. Резултатот ќе се следи преку следниве показатели:

1. **Број на поединци што бараат совет или услуга;**
2. **Број на организации што бараат совет или услуга.**

Првата бројка покажува дали успешно сме допреле до целното население и дали понудените услуги се соодветни за целното население или треба да се направат некои промени (на пр., наместо индивидуално советување во Ресурсниот центар, групни советувања „на лице место“ во простории што ќе ги одбере целното население.).

Втората бројка покажува дали опфатените услуги што се нудат се соодветни за организирани групи на целното население, или е потребно да се прошири опфатот на услуги (и можеби обука на персоналот на Ресурсниот центар).

## 2. Социоекономски аспекти

### 2.1. Економски перспективи и малите и средни претпријатија (МСП)

Северна Македонија со население од 2,08 милиони и бруто национален доход (БНД) по глава на жител од 15.670 глобална доларска валута (Светска банка 2018) е растечка економија која постојано го подобрува своето деловно опкружување и се стреми да обезбеди правни и фискални услови за привлекување на нови инвестиции.


Како и во ЕУ, малите и средни претпријатија (МСП) играат важна улога во националната економија, со 99,7% од сите бизниси и обезбедувајќи работни места за три четвртини од вкупниот број вработени во Северна Македонија. Тие, исто така, го генерираат најголемиот дел од додадената вредност (63,8% од бизнис секторот во 2017).

Во стремежот да постигнат економски раст, МСП во РСМ се мачат да одржат конкурентност заснована врз ниски плати. Во блиска иднина ќе стане исклучително важно да се подобри конкурентноста со помош на повеќе претприемништво, додадена вредност и продуктивност. Работните вештини и нивното усовршување согласно барањата на пазарот кој се менува и расте, и натаму се еден од клучните предизвици.

Постојат неколку програми и иницијативи за државна поддршка што ги спроведуваат меѓународни донаторски организации што придонесуваат за потенцијалот на МСП да создаваат нови работни места. Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија (АППРМ) е државна институција посветена на обезбедување услуги за деловна поддршка за МСП. На својата веб-страница АППРМ им дава на МСП општи информации во однос на сертификарањето, стандардите за квалитет и некои основни нацрти за изработка на бизнис планови. Покрај тоа, го координира ваучер системот за менторство кој дејствува преку 7 регионални центри за претприемништво кои даваат услуги за обука, советување и менторство.

Во 2018, Министерството за економија понуди поголем број ко-финансирачки шеми (сертификација, купување на опрема, обука итн.) во рамки на програмата за претприемништво, конкурентност и иновации. Покрај тоа, програмата за самовработување што ја раководи Агенцијата за вработување обезбедува повеќе услуги главно за иницијативи за самовработување (обуки, ваучери за сертифицирани консултанти од приватниот сектор, грантови до 3.000 евра за купување на опрема за нови претпријатија).





Истовремено, според извештајот на ОЕЦД „нема структура за поддршка за здружен пристап кон осмислувањето, испорачувањето или мониторирањето на императивите на стратешките политики на владата за развој на претприемнички вештини како клучен елемент за поттикнување на иновирањето, растот и конкурентноста.“ Врз основа на извештаите од мониторингот за 2017, само 1,7% од сите МСП во Северна Македонија користеле некоја од мерките за поддршка на бизнис што ги нуди АППРМ.

Се смета дека една од главните пречки за „деловна соработка“ е пристапот до финансии. Уделот на МСП во вкупното кредитирање на приватен сектор се проценува на 35%, иако тие сочинуваат 99% од сите бизниси. Ова особено ги погодува помалите компании со понизок кредитен рејтинг поради прилично високите барања за кредитен залог (приближно 15%), главно недвижнини, и комплицираната проценка на кредитна историја. Владата, значи, има иницирано различни програми за поддршка што ги спроведува Македонската банка за поддршка на развојот. Сепак, допрва треба да се истражи едно големо подрачје со интервенции и што ќе понудат нови иновативни инструменти за обезбедување на финансиски средства и ќе им овозможуваат раст на новите и постојните мали бизниси.

Според наодите на Стратегијата за конкурентност на РМ, Приоритети за промена (Тема 2: Развој на претприемништво и МСП) се:

- Поедноставување на законската регулатива;
- Поедноставување на оданочувањето;
- Подобрување на деловното опкружување во поддршка на секторот на МСП;
- Намалување на регулаторните и административните товари за бизнисот;
- Осмислување и спроведување на соодветна политика, стратегија и легислатива за секторот на МСП;
- Јакнење на јавно-приватниот дијалог.

Јасно е дека сите анализи и релевантни државни политики ја согледуваат потребата од создавање на поволни услови за развој на малите и средни претпријатија. Тоа вклучува и сеопфатен систем за поддршка на бизнисите и бара учество и придонес од сите клучни засегнати страни.

## 2.2. Политики за вработување и главни целни групи

### ВРАБОТУВАЊЕ

Стапката на невработеност во Северна Македонија продолжува да опаѓа од 29% во 2013 на 21,9% во 2018, но сè уште е висока и придружена со многу структурни предизвици што допрва ќе следат. Еден од нив се секако неформалните вработувања кои сочинуваат 18,5% од вкупните вработувања во 2016, и за кои беше проценето дека претставуваат 17% од БНП. Тоа предизвика многу ограничувачки последици за економијата, намалувајќи ја даночната основа и истовремено зголемувајќи го фискалниот товар. Неформалните вработувања се најприсутни меѓу младите, и опфаќаат речиси една третина од тој дел од населението. Исто така, една четвртина од младите на возраст меѓу 15 и 24 години ниту се вработени, ниту се во образовен процес, ниту на некакви обуки (НЕЕТ генерација).

Оттаму, како и во другите земји на Западен Балкан, фокусот на политиката за вработување останува врз младите и врз подолго невработените. Околу 80% од невработените се долго невработени, што ја отсликува неусогласеноста помеѓу стекнатите знаења и потребите. Во последните 5 години работната сила опадна за речиси 1%, главно поради големото иселување, особено на млади лица.

Лицата со попречености се една од најмаргинализираните групи во РСМ, особено во поглед на еднаквите можности за вработување. Иако владата вложува многу усилби да изнајде различни модели за нивно вработување, таквите работни места обично ги отвораат заштитните трговски друштва. Законот за вработување на инвалидни лица дава повеќе стимулации и субвенции за вработувачите, но во многу случаи таквото субвенционирано вработување на лицата со попречености не се одржало.

Со 49%, стапката на невработеност на Ромите е значително повисока од стапката на невработеност на нивните соседи кои не се Роми. Покрај тоа, само мал број Роми имаат полза од конкретните мерки за вработување. За да се подобри вработеноста на Ромите, постојниот модел треба да се промени на сите нивоа. Особено се погодени младите жени од ромска националност, често поради раното стапување во брак.

Спроведувањето на Стратегијата за инклузија на Ромите (2014-2020) и со неа поврзаните акциски планови, вклучително образование, вдовување, родови и здравствени прашања, се одвива постепено и остануваат уште многу нешта што треба да се направат за да се подобри вклученоста на Ромите.

МТСП вложи многу напори за елиминирање на нееднаковоста и за подобрување на пристапот до пазарот на труд за ранливите групи, и создаде поповолна институционална рамка и политики, меѓу кои назначување средства за активни мерки за вработување. Агенцијата за вработување на РСМ е јавна установа задолжена за вработување, давање поддршка, помош и услуги за учесниците на пазарот на труд. АВРСМ спроведува неколку активни мерки за вработување, од кои многу би можеле да се комбинираат и да надополнат други механизми на поддршка за развој на социјалното претприемништво.

Меѓутоа, ниедна од постојните мерки и програми за поддршка не обезбедува услуги за социјалните претпријатија. Не постои специјализирана програма за ранливите групи што би им помагала при самовработување и/или барање можности за вработување во заштитни околности. Неколку иницијативи за поддршка покрената граѓанскиот сектор, со користење на средства од граѓанските организации преку проектно ориентираните програми за поддршка на вработувања. Ниедна од нив не е долгорочно одржлива затоа што им недостига стратешки приод, солиден деловен модел и поддршка од пошироката заедница.

## ЦЕЛНИ ГРУПИ

Главните целни групи за Ресурсниот центар се:

- Ромско население
- Невработени млади
- Невработени жени
- Други ранливи групи (лица со попречености, бездомници, зависници)

Сите тие имаат прилично добра шанса да успеат во групно-ориентирано претпријатие со постојана институционална поддршка.

Искусството од земјите во транзиција докажува дека најголемиот број социјални претпријатија никнале во рамките на непрофитните организации и други граѓански иницијативи кои работат непосредно со ранливите групи. Многу модели на социјални претпријатија во регионот се успешни благодарение на ангажманот и ресурсите вложени од невладините организации. Тоа може да се НВО-и кои ги претставуваат и/или работат со ранливи целни групи (Роми, млади, жени) или други организации за развој заинтересирани за социјални иновации, еко-социјален економски развој.

Граѓанските организации треба да се една од првенствените целни групи за Ресурсниот центар. Со тоа ќе допрат и до индивидуалните и до групните претприемнички иницијативи во маргинализираните групи.

Главни кориснички групи:

- постојни социјални претпријатија што сакаат да зајакнат
- новоотворени социјални претпријатија
- постојни мали претпријатија кои својот бизнис го трансформираат во модел на социјално претпријатие

# 3. Стратешки пристап при востановување на Ресурсен центар

На востановувањето на ресурсен центар за развој на социјалното претприемништво може да му се пристапи од две различни, а сепак комплементарни, стојалишта:

1. Еко-социјално стојалиште – при што се бараат оптимални решенија за бројни социјални проблеми (невработеност, социјална инклузија, сиромаштија)
2. Иновации и растеж – со создавање на нови одржливи бизнис модели и станување лидер во развојот на еко-социјалната економија.

Од еко-социјално гледна точка социјалната економија има разумна основа, затоа што е докажан модел во многу економии во светот и во ЕУ каде што социјалните претпријатија претставуваат значаен дел од националните економии. Така, во Белгија социјалните претпријатија сочинуваат 17% од вработувањата во приватниот сектор; во Франција социјалната и солидарната економија претставува 10% од БНП и 2.38 милиони работни места. Значи, Ресурсниот центар создава нови можности за вработување за ранливите групи и истовремено го намалува товарот за системот за социјална помош. Вложувањето во вработувања и претприемништво отвора можности за социјална и економска инклузија за многу аутсајдери, особено за ромското население. Со избалансирана буџетска логика, долгорочно гледано извесен дел од социјалната помош ќе се замени со стимулации за вработување и претприемништво.

Расудувањето во однос на иновацијата и растот произлегуваат од друга димензија: од развојната перспектива што бара нови пазарни можности. Градот Скопје има можност да стане лидер во градењето иновативен модел за создавање работни места и бизнис модели. Со користење на средствата од ЕУ, сопствена распределба на средствата од градскиот буџет, и преку вклучување на бизнис секторот, може да се создадат и умножат нови бизнис модели. За ова е потребно да се има визија за иднината, стратешко партнерство и создавање на мотивиран и квалификуван повеќесекторски управувачки тим.

И двата пристапи и начини на рамислување се прифатливи и компатибилни еден со друг. При процесот на осмислување и востановување најважно е да се внимава на следните нешта:

- Да создадете стратешки партнерства со организации што ја имаат истата посветеност, истата визија и се подготвени да ги инвестираат своите ресурси во остварување на заедничките цели;
- Да внимавате на демократското управување меѓу партнерите и во процесот на донесување на одлуки да се стремите да се вклучени сите клучни засегнати страни (вклучително претставниците на целните групи);
- Да создадете цврст деловен модел со пазарна ориентација и да бидете отворени за нови можности за финансирање;
- Да се поврзете со понапредните ресурсни центри на глобално ниво, да учите од нивното искуство и да ги користите поволностите од станувањето дел на мрежите за поддршка на социјалната економија;
  - Да бидете отворени за нови, поинакви и иновативни иницијативи, стручњаци и организации, и да станете организација што учи.

Од гледна точка на корисниците важно е да се зајакне способноста на социјалните претпријатија да се самоорганизираат и да им се обезбеди доследна поддршка во сите фази на развојот на социјалното претпријатие.

## 4. Потребен персонал – Човечки ресурси

Фокусот на овој Проект е врз воведувањето нови услуги за целното население. Во оваа фаза се очекува Ресурсниот центар да биде отворен во постојни простории без поголеми вложувања. Бидејќи нема сложена инвестиција – градење за кое би биле потребни специјализирана работна сила или стручни лица, ќе се фокусираме на оперативната фаза на Ресурсниот центар.

### Организациска шема на новата услуга



Во оваа фаза на Проектот се очекува Ресурсниот центар да биде засебен правен субјект, основан од Градот. Меѓутоа, ЕУ стандардите и вообичаената практика наложуваат во воспоставувањето и во функционирањето на Ресурсниот центар да се вклучат претставници на целното корисничко население. Ова значи дека Ресурсниот центар ќе има управен одбор со најмалку еден претставник за секоја поголема целна група од населението (со претставници на основачот – Градот). Управниот одбор може да се прошири со претставници од универзитетот, социјалните служби ит.н., но управниот одбор би требало да го сочинуваат 5-7 членови за да може да биде оперативен.



### **Листа на функции со трошоци за човечки ресурси**

За почетната фаза на Ресурсниот центар, се тргнува од претпоставката дека почетната структура на вработени би била како што следи:

- 1 раководител/ советник
- 2 виши советници
- 1 помлад советник / администратор

Раководителот ќе го води секојдневното финансиско и оперативно управување со Ресурсниот центар, но, бидејќи почетната работна фаза бара минимум вработени, кога ќе има потреба управникот треба да работи и како советник.

Едниот од двата виши советници треба да има претходно искуство во управување со бизнис и со кредитни шеми, а другиот треба да има искуство во управување со проект (за проекти финансирани од ЕУ или други помали извори), и со работа во непрофитниот сектор. Социјалното претприемништво е релативно нов концепт, па затоа се пожелни претходни знаења, но поверојатно е дека знаењата ќе се стекнуваат низ обуки на персоналот.

За местото помлад советник не е потребно некое конкретно претходно искуство. Вработениот на ова работно место ќе се занимава со секојдневната административна работа и со текот на времето ќе биде вклучен во (или обучен за) работата на едниот од вишите советници, таму каде што ќе има потреба.

За сите работни места е потребно добро познавање на англискиот јазик, кој е „официјален јазик“ на фондовите на ЕУ. Знаење на јазикот на целното население (на пр. ромски) е пожелно.

Трошоците за човечките ресурси (плати) треба да се еднакви на оние за слични работни места во службите на Градот зголемени за 5% поради сложеноста на работните задачи.

Максималните плати се објаснети подолу во делот за управување со ризици, но тие главно зависат од обемот и количеството на работа, поради што ќе треба да се одржува некаков облик на флексибилност (или преку покачување на платата, или со систем на наградување) за да се спречи губење на обучен персонал.



### ***Надворешни услуги***

Во почетната фаза на Ресурсниот центар се предвидува само надворешно книговодство. Други неопходни услуги како чистење и одржување на опремата треба да се покриваат по можност со персонал од градската управа.

### ***Процедури при вработување***

Видот на работата и потребното претходно искуство се објаснети во „Листа на функции со трошоци за човечки ресурси“. Процедурата за вработување треба по можност да биде отворена за јавноста (особено за целното население). Ангажирањето на лица од целното население е пожелно, но не треба да биде ограничувачки фактор при вработувањето на раководителот или на вишите советници. Помладиот советник би можело да биде одбран од целното население, доколку тоа го дозволуваат законските одредби за процедурите за вработување на градската администрација. Ова би било добро решение и за можната јазична бариера во работата со целното население.

### ***Обука на персоналот***

Малиот број вработени значи дека ќе биде неопходна барем некаква почетна обука.

Целиот персонал треба да биде обучен за социјално претприемништво. Исто така, секој вработен треба да има барем основна обука во правење нацрти на бизнис планови, пишување барања за кредити или извештаи од проекти (за проект на ЕУ или проект со слично финансирање). Ова може да се направи со интерна обука бидејќи се очекува двајцата виши советници да го имаат потребното искуство.

Со време, целиот персонал би требал да помине обука во подготовка на предлог проект (за проект на ЕУ или проект со слично финансирање), инвестициска студија, анализа на трошоци и придобивки, и управување со непрофитна организација. Ова може да се оствари со проект финансиран од ЕУ.

### ***Проценка на годишни трошоци за човечките ресурси***

За потребите на оваа анализа, проценетите трошоци за човечките ресурси изнесуваат околу 56.400,00 евра вкупно за сите четири работни места.



# 5. Финансиска анализа

## ОПИС НА КОМПОНЕНТИТЕ

Финансиската анализа ќе ни ја покаже само финансиската нето сегашна вредност (НСВ) за целиот проект. Според референтните периоди на Европската комисија по сектори, референтниот период за деловна инфраструктура и за другите сектори е 10 до 15 години. Бидејќи Ресурсниот центар нема голема инфраструктура (на пример, инкубатор со потребни постројки) референтниот период е поставен на 10 години.

Дисконтната стапка за финансиската анализа е поставена на 4%.

## ПРОЦЕНКА НА ИНВЕСТИЦИЈАТА

Бидејќи развојот на Ресурсниот центар не предвидува голема почетна инвестиција во оваа фаза, инвестицијата се проценува на 20.000,00 евра почетни трошоци (реновирање на просториите, молерисување и почетна опрема.)

Покрај тоа, анализата предвидува нови компјутери и потребна опрема во 8-та година од работењето на Ресурсниот центар. Ова ниво на почетни трошоци и трошоци за реновирање немаат позначително влијание врз Проектот за востановување на Ресурсен центар. Ова е подолу тестирано во анализата на ризиците.

### **Оперативни трошоци**

Трошоците се пресметани со проценети просечни бруто плати. Целта на оваа анализа е да се споредат претставените сценарија, а менувањето на трошоците за плати или други трошоци ќе ги намали вкупните претставени трошоци, но нема да ја промени споредбата помеѓу сценаријата.

### **Приход**

Ресурсниот центар ќе работи како непрофитна организација.

Во почетната фаза не се очекува никаков приход. Меѓутоа, се сугерира Ресурсниот центар со време да ја прошири својата активност кон субјекти надвор од целното население. За нив услугите не би биле бесплатни, а приходот би се употребувал за остварување на самоодржливост на Ресурсниот центар. Но таквата активност не е пресметана во оваа анализа.

### **Извори на средства**

Првенствениот извор на средства за Ресурсниот центар е локалната јавна администрација.

Меѓутоа, основањето на Ресурсниот центар и првата година на неговото работење лесно би можеле да бидат финансирани и од фондови на ЕУ или слични фондови.

Самоодржливоста ќе се постигне со време, преку проширување на понудата и на услуги за субјекти што не се дел од целното население.



## Нето сегашна вредност, финансиска стапка на поврат и пресметка на заработка и загуба

	“Не се прави ништо“	“Се прави минимум“	Ресурсен центар
Процента дисконтирана цена во евра	-110.310,00	-386.730,00	-493.320,00

Прикажаните проценки го претставуваат чинењето за период од 10 години дисконтирано до денешната вредност. Во комерцијален тип на проект наменет само за отворен пазар, негативната финансиска вредност би значела дека проектот не е подобен за комерцијален кредит или сличен извор. Меѓутоа, за да биде подобен за фондовите на ЕУ, проектот мора да има негативна финансиска вредност во финансиската анализа. Негативната вредност означува, исто така, проект во кој целното население се групи од населението во неповолна положба, каде што понудените услуги се директно или индиректно субвенционирани. Финансиската анализа се користи и за да се одреди дали високата почетна инвестиција ќе донесе поврат кој ќе ја оправда, или дали еден проект со бавен почеток ќе добие доволно замав за да стане финансиски одржлив во референтниот период. Бидејќи за Ресурсниот центар (сугериран Модел Б) не е потребно големо почетно вложување, и не се очекува да има бавен почеток карактеристичен за проекти со екстремно широка целна група од населението (на пример секторот за ИТ) и развиена долгорочна маркетиншка стратегија.

Финансиската анализа не го зема предвид проектот за нова фирма со средства од ЕУ. Финансиската стапка на поврат на капитал (FRR(K) не е релевантна за проект што нема голема почетна инвестиција и кој нуди бесплатни или значително субвенционирани услуги.

Доколку Ресурсниот центар би ги наплатувал своите услуги на отворен пазар, нето сегашната вредност би покажувала позитивен резултат и оваа анализа би претставувала добра основа за деловен план и проектот би бил подобен за комерцијален кредит.

Логично, во некомерцијален тип на активности каде што се претставени само трошоците, најевтина е опцијата „Не се прави ништо“. Меѓутоа, за да се види вредноста на проект насочен кон целните групи лица во неповолна положба, какви што се подолго невработените или некои малцинства, во економската анализа треба да ја вклучиме како фактор широката корист за општеството.

## 6. Економска анализа

Економската анализа го зема финансискиот тек на проектот претставен преку финансиската анализа, се обидува да ги вклучи придобивките за целното население, па според тоа и за општеството, и го претставува проектот од гледна точка на општеството земено во целина.

Првиот чекор е да се внесе корекција во финансиската анализа. Корективниот фактор за управување, одржување и други трошоци на деловно работење изнесува 0,8. На пример, проектот во Моделот Б – Ресурсниот центар планира да отвори четири нови работни места. Тоа значи дека има четири невработени лица помалку, кои дотогаш примале социјална помош. А пак тоа значи дека, иако платите се претставени како трошок во финансиската анализа, од гледна точка на општеството треба да се плаќаат четири парични надоместоци за невработени помалку.

Вториот чекор е да се пресмета вистинската вредност на даваните услуги. На пример, бесплатните услуги сè уште имаат вредност. Еден час советување има финансиска вредност на отворениот пазар. Покрај тоа, директна последица од проектот во кој било од претставените модели, би бил бројот на новоотворени бизниси и бројот на новоотворени работни места. И негативните ефекти, ако ги има, треба да бидат проценети и претставени во финансиска смисла. За разлика од големите инвестиции или проектите кои резултираат во производство на стоки, проектот што обезбедува нова услуга обично нема никакви негативни ефекти за животната средина, ниту за општеството во целина. При пресметувањето на крајните придобивки треба да биде земен предвид и спектарот на услуги што ќе се даваат. Еден јавен службеник во сценариото „Не се прави ништо“ ќе дава минимум услуга, односно ќе дава само основни информации за социјалното претприемништво или за достапните субвенции. Јавната канцеларија во сценариото „Се прави минимум“ обезбедува поширок спектар на услуги и може да има последователни активности, но не може да ги обезбеди услугите што би биле сметани за нарушување на отворениот пазар (на пример, бесплатно изготвување деловни планови за секој од заедницата). Како што се објаснува во презентацијата на различните модели, Ресурсниот центар би го обезбедувал целиот спектар услуги, би можел да оствари целосна или делумна одржливост (бесплатни услуги за целното население, а за други субјекти по пазарна цена), и би можел да има поиндивидуален приод кон корисниците (последователни активности).

Како што е објаснето во презентацијата на финансиската анализа, вредноста на услугите што ќе се даваат е заснована врз просечни цени. Повисоките или пониските цени би го промениле финансискиот резултат, но споредбата помеѓу сценаријата би останала непроменета.

За потребите на оваа анализа, ефикасноста на јавниот сектор е намалена за 5% (вредност на придобивките за општеството). Ова главно се должи на фактот што во јавниот сектор административните задачи би одземале повеќе време.

Економската дисконтна стапка е 5%. Референтниот период за економска анализа е 10 години.

## Економска нето сегашна вредност и соодносот придобивка/ трошоци

	“Не се прави ништо“	“Се прави минимум“	Ресурсен центар
Проценета дисконтирана цена во евра	-12.350,00	105.130,00	375.000,00

Според ова, еден јавен службени во сценариото „Не се прави ништо“ не ја достигнува максимумалната ефикасност за оваа услуга да се отвори во толкав капацитет. Намалувањето на платата за 15% за овој вработен би создало позитивен резултат.

Сценарио „Се прави минимум“ (Модел А – јавна канцеларија со јавни службеници) ќе донесе корист за општеството во период од 10 години.

Како што се очекува, Ресурсниот центар ќе носи многу поголема корист за општеството во споредба со јавна канцеларија. Соодносот придобивка/трошоци за Ресурсниот центар е 2,04. Секој резултат повисок од еден претставува остварлив проект. Прилично високиот резултат се должи и на недостигот од големи почетни инвестиции.

За да се оцени дали Ресурсниот центар е навистина најдобрата опција, треба да се направи дополнителна анализа за променливи трошоци, помеѓу Ресурсниот центар и другите две сценарија, за да се види вистинската вредност на таквиот потфат. За дополнителната анализа ја одбиваме вредноста на другите сценарија од избраното најдобро сценарио, во овој случај Ресурсниот центар. Бидејќи сценариото „Не се прави ништо“ дава негативни резултати за истото ниво на трошоци како другите две сценарија, дисконтираната вредност на Ресурсниот центар би требала да е уште повисока. Намалувањето на економската дисконтна вредност на Ресурсниот центар за вредноста на сценариото „Се прави минимум“ ни дава вредност од 269.870.00 евра.

Ова покажува дека Ресурсниот центар со прикажаната проценета вредност за општеството, е најдобра опција од трите понудени сценарија.

# 7. Анализа на ризици

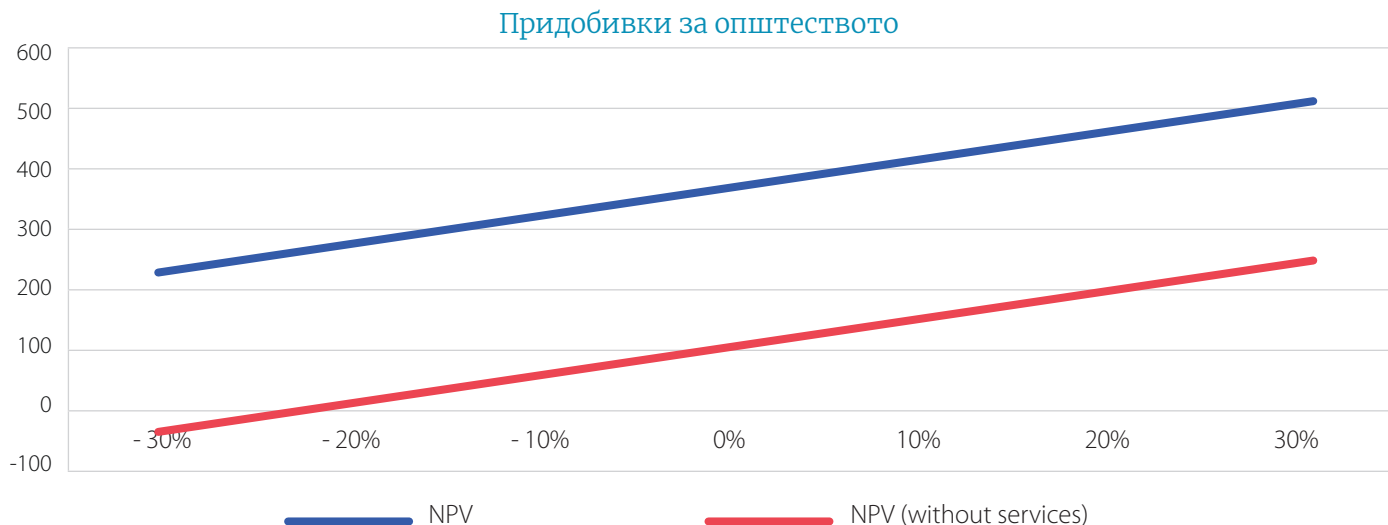
Во анализата на ризици ќе ја утврдиме промената на резултатите од проектот во зависност од промените во нивото на другите променливи вредности (трошоци за вработени, остварени придобивки за општеството...) за да се утврдат критичните променливи вредности за работењето на Ресурсниот центар.

Идентификуваните потенцијални ризици се:

1. Намалена делотворност на Ресурсниот центар (помал број на новопочнати бизниси (стартапови) и помал број на со нив поврзани новосоздадени работни места);
2. Намалена вредност на даваните услуги (помал број од целното население покажува интерес за услугите на Ресурсниот центар);
3. Зголемени трошоци за работната сила;
4. Зголемени почетни трошоци за стартапови (трошоци за реновирање и опремување на новите простории).

## Ризик 1: Намалена делотворност на Ресурсниот центар

Ресурсниот центар ќе создава услуги за заедницата. Тие услуги се часови советување (директна работа со корисници) и подготовка на документи (од деловни планови и барања за кредити, до изработка на предлог проекти и инвестициски студии). Покрај тоа, како директна последица од работењето на Ресурсниот центар, ќе има новозапочнати бизниси и со нив поврзани нови работни места. Сината линија ни ги покажува промените во вредноста на целиот проект што зависат од зголемувањето или намалувањето на даваните услуги и остварените придобивки за општеството. Портокаловата линија не ја зема предвид вредноста на даваните услуги, туку само остварените придобивки за општеството како произведена вредност на Проектот.



Ова отприлика значи дека Ресурсниот центар би требало годишно да иницира два нови бизниси или проекти и со тоа да помогне да се создадат 8 нови работни места со низок или следен приход, за да биде корисен за општеството во најконзервативниот период (не земајќи ги предвид неуспешните предлог проекти, неуспешните бизниси и не земајќи ја предвид вредноста на директните советувања).

## Ризик 2: Намалена вредност на даваните услуги

Овој графикон едноставно покажува што се случува ако Ресурсниот центар едноставно работи помалку (анимира помалку корисници, произведува помалку документи, помага на помал број бизниси).



Накусо, овој графикон ни покажува дека ресурсниот центар ќе биде остварлив и ако нуди најмалку два часа директни советувања и изготвува шест документи годишно (деловни планови, барања за кредит) и годишно изготвува еден сложен документ (предлог проект, инвестициска студија...) Овие бројки се прилично ниски за пазарно ориентиран деловен центар, но Ресурсниот центар ќе работи со социјални групи во неповолна положба каде што резултатите се вреднуваат повисоко.

Меѓутоа, зголемувањето на даваните услуги води до самоодржливост. Во почетната фаза, Ресурсниот центар (бројот на вработени, спектарот на понудени услуги) соодветствува на слични новоформирани организации во новите земји-членки или земји-кандидати за членство во ЕУ. Ова значи дека на отворениот пазар би бил самоодржлив кога би ги нудел сите свои услуги за полна цена, која зависи од пазарот и побарувачката. Ако се планира како непрофитен тип на организација, зголемувањето на ефикасноста би му овозможило на Ресурсниот центар да се претстави себеси на отворениот пазар, а притоа да не ја загуби својата мисија во однос на групите што се во неповолна социјална положба, насочувајќи го евентуалниот профит во натамошно зголемување на своата ефикасност, и накрај постигнувајќи самоодржливост.

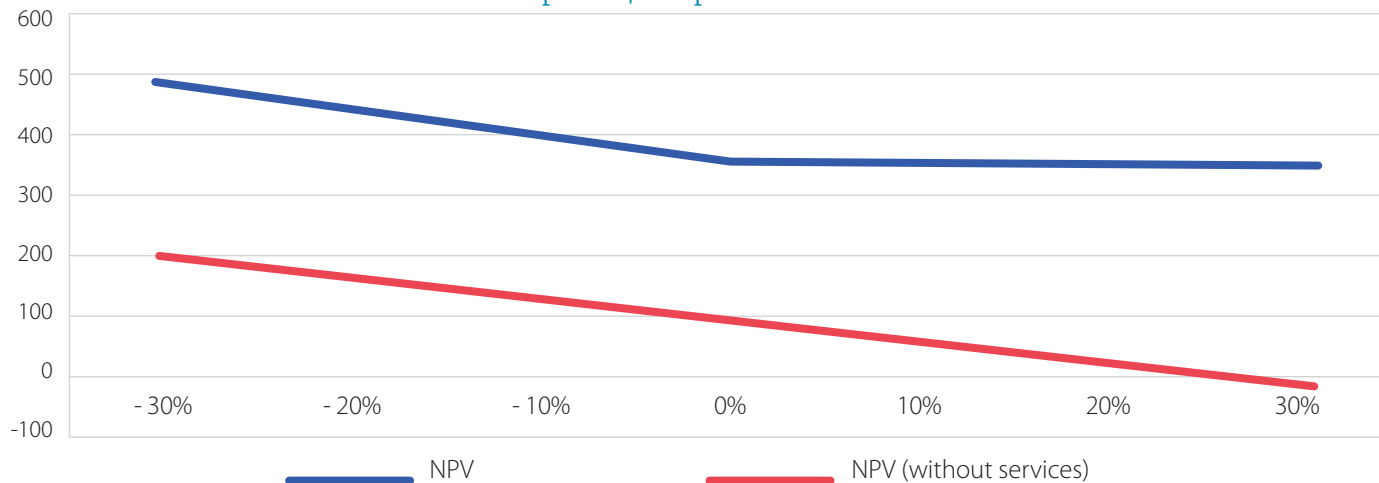
## Ризик 3: Зголемени трошоци за работна сила

Трошоците за работна сила се одредуваат со множење на просечните плати во државата со фактор (просек од слични организации).

Сината линија ја покажува промената на вредноста на проектот (Ресурсен центар), а портокаловата ја покажува само промената во придобивките за врз основа на промената во трошоците за работна сила.

Со проценетото ниво на понудени услуги и остварени придобивки за општеството, максималната бруто плата (вкупни трошоци што ги има работодавачот) за одржување на придобивките за општеството би изнесувала 1.300,00 евра за советниците, и 1.700,00 евра за раководното место. Ова ниво на ефикасност би можело да биде достигнато во втората година од работењето на Ресурсниот центар. Оваа проценка не ги вклучува трошоците за помошен персонал, каков што е секретар/ка или слично, туку

### Трошоци за работна сила

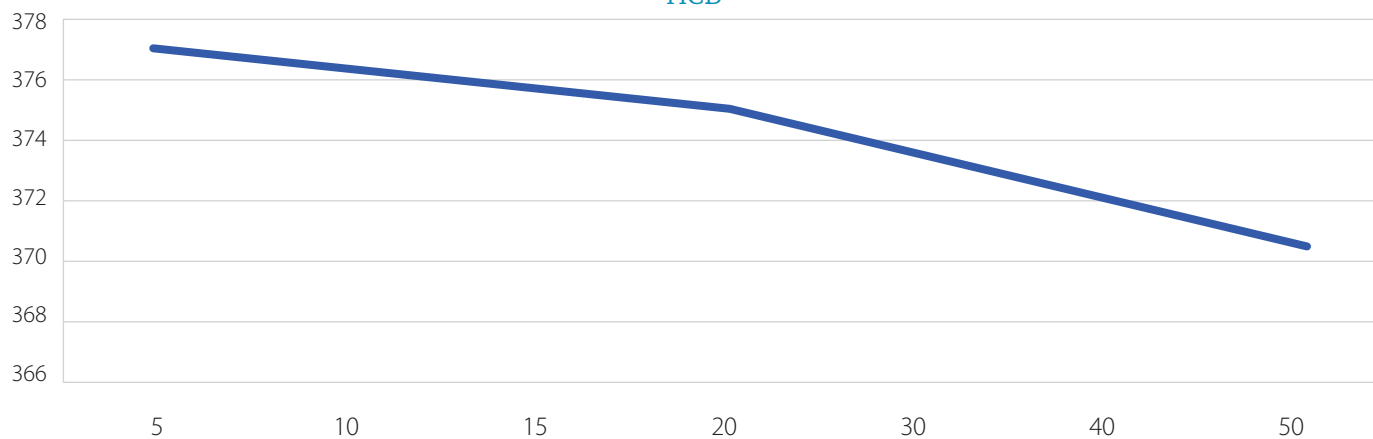


само нивото на потребен персонал што е сугерирано за Ресурсниот центар (едно раководно место, две работни места за виши советници и едно за помлад советник/администратор).

#### Ризик 4: Зголемени почетни трошоци за стартапови

Оваа проценка е направена за Ресурсниот центар (Модел Б). Ресурсниот центар беше планиран со почетни трошоци за понезначително реновирање и опремување на просториите. За опцијата за голема почетна инвестиција за Соработнички центар (Модел В) би била потребна посебна анализа на трошоци и придобивки со утврдени инвестициски трошоци. Проценетите промени во почетните трошоци за стартап во оваа пресметка не вклучуваат таква инвестиција.

### НСВ



Како што се очекува, ваквиот проект не зависи од трошоците за отпочнување бизнис. Скалата е поставена многу повисоко (50% разлика наместо 10%). Сепак, анализата не покажува поголема чувствителност на промени во трошоците за започнување на бизнисот (стартап).

## 8. Заклучоци



Економската анализа покажува дека сугерираниот Модел Б – Ресурсен центар е изводлив за финансирање, би требало да донесе повеќе придобивки за општеството отколку што би биле трошоците за него, и, во споредба со другите сценарија, би донел најдобар сооднос на придобивка и трошоци.

Анализата се темели на три можни сценарија:

1. Сценарио „Не се прави ништо“;
2. Сценарио „Се прави минимум“ – предложениот модел А; и
3. Ресурсен центар – предложениот Модел Б.

За сугерираниот модел В – независен соработнички центар, е потребна посебна анализа на трошоци и придобивки од инвестицијата.

Економската анализа покажува дека најевтината опција, сценариото „Не се прави ништо“, со само еден вработен кој му дава основни информации на целното население, всушност повеќе ќе чини отколку што ќе донесе придобивки. На целното население ќе му треба повеќе помош за успешно започнување на социјално претпријатие. Другите две опции, предложениот Модел А (центар сместен во јавна администрација) и предложениот Модел Б (Ресурсен центар како засебен правен субјект) се изводливи, зашто и двата носат повеќе придобивки за општеството отколку што ќе бидат трошоците за нив. Меѓутоа, во споредбена анализа, сугерираниот Модел Б е производлива опција (поширок спектар на услуги и подобра ефикасност со повисоки трошоци).

Критичката променлива вредност што заслужува да се следи е количеството на понудени услуги, главно часови директно советување и број на подготвени документи. Основата за оваа анализа беа просечните два часа директно советување дневно (за целиот Ресурсен центар), шест документи годишно (деловни планови, барања за кредити и сл.) и еден сложен документ годишно (предлог проект, инвестициска студија, и тн.). Пониски бројки би значеле потреба за дејствување (промена во понудените услуги, повеќе теренска работа – носење на услугите до целната група и сл.).

Исто така, со оглед на сложената природа на услугите што би се давале и природата на целната група од населението, потребни се значителни целени почетни маркетиншки активности за Ресурсниот центар да добие замав (презентациски или инструктивни претставувања).



