ZAJEDNO ZA AKTIVNO GRAĐANSKO DRUŠTVO

CEMA
Centar za monitoring i aktivizam
Center for Monitoring & Activism

# ANALIZA:

## Razvoj socijalnog preduzetništva u lokalnim zajednicama



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development and Cooperation SDC**

HELVETAS SRB

Građanske inicijative

CEMA je dobila podršku Vlade Švajcarske kroz projekat „Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT", koji sprovode Helvetas Srbija i Građanske inicijative. Mišljenje koje je izneto u ovom dokumentu je mišljenje autora i ne predstavlja nužno i mišljenje Vlade Švajcarske, Helvetasa ili Građanskih inicijativa.

# SADRŽAJ

1. UVODNE NAPOMENE ..... 2
2. SOCIJALNA I SOLIDARNA EKONOMIJA ..... 4
3. EVROPSKA PRAKSA ..... 6
3.1 Uporedni pregled: Srbija vs. Evropska unija ..... 6
3.2 Ključne lekcije i modeli iz EU primenjivi na Srbiju ..... 7
4. ANALIZA STANJA U SRBIJI ..... 8
5. ANALIZA REZULTATA ANKETE O SOCIJALNOM PREDUZETNIŠTVU ..... 11
5.1. Uvod i metodološki okvir ..... 11
5.2. Informisanost i preduzetnički potencijal ..... 12
5.3. Potrebe za podrškom i institucionalni odgovor ..... 13
5.4. Socijalna funkcija i razvojni potencijal ..... 14
5.5 Resurs centar za socijalno preduzetništvo ..... 15
5.6. Ključni nalazi i preporuke ..... 15
5.7. Zaključak ..... 16
6. SOLIDARNI BIZNIS MODELI U LOKALNIM ZAJEDNICAMA – ŠAMPIONI PROMENA ..... 17
6.1 Pehar-Up d.o.o. (Čačak) ..... 17
6.2 NRG d.o.o. (Čačak) ..... 19
6.3 Retex (Užice) ..... 20
7. PRAVCI RAZVOJA I PREPORUKE ..... 24

# 1. UVODNE NAPOMENE

Analiza **"Razvoj socijalnog preduzetništva u lokalnim zajednicama"** koje je pred vama, sastavni je deo inicijative koja je usmerena je na stvaranje stabilnog i podsticajnog okruženja za razvoj solidarne ekonomije u lokalnoj zajednici. Kroz strateško javno zagovaranje, cilj nam je da unapredimo lokalne javne politike i osiguramo da lokalna samouprava postane aktivan partner u ekonomskom osnaživanju ranjivih grupa.

**Zašto je prelazak sa klasične socijalne pomoći na ekonomsko osnaživanje jedini put ka pravednijoj i stabilnijoj zajednici?**

Socijalno preduzetništvo, u evropskoj praksi, dokazuje da ekonomski razvoj i briga o ljudima moraju ići ruku pod ruku. Umesto oslanjanja na povremenu humanitarnu pomoć, ovaj model u lokalnim sredinama stvara održiva radna mesta za građane/ke iz osetljivih grupa, vraćajući im dostojanstvo kroz rad i ekonomsku samostalnost. Na taj način, svaka lokalna zajednica koja podržava ovakva preduzeća direktno gradi pravednije društvo u kome niko ne biva zaboravljen niti ostavljen na margini.

Nažalost, iako CEMA u saradnji sa brojnim lokalnim akterima već nekoliko godina radi na prepoznavanju problema i potreba ranjivih grupa, te informacije teško dopiru do nadležnih adresa, a socijalna pravda još uvek ''opstaje'' kao ozbiljno narušen princip. Zato je naš zadatak da pokrenemo procedure koje će dovesti do pozitivnih promena.

Inače, zemlje u razvoju suočavaju se svakodnevno sa velikim izazovima u oblasti ekonomske i socijalne politike. Oni su vezani za visok nivo siromaštva, veliki procenat nezaposlenosti, socijalnu inkluziju i dr. Problemi u oblasti socijalne i ekonomske politike u značajnoj meri usporavaju proces približavanja standarda razvijenim zemljama, što je uglavnom uslovljeno samim odnosom države prema tim pitanjima.

**U suštini cilj socijalnog preduzetništva je primena različitih inovacija radi ostvarivanja društvenih promena. Socijalni preduzetnici uočavaju različite društvene i ekonomske probleme, ukazuju na načine kako da se reše i na kraju primenjuju ta rešenja radi ostvarivanja dugoročnog blagostanja. Socijalno preduzetništvo je pojava koja ima internacionalni karakter i koja je vezana za inovativnost i društvene promene.**

Da bi se ostvarilo nesmetano funkcionisanje socijalnog preduzetništva neophodna je njegova normativna regulativa jer bi se na taj način obezbedilo bolje poslovanje socijalnih preduzeća. Ovo je posebno važno polazeći od činjenice da je motiv poslovanja ovih predzeća društvena korist, što značajno odstupa od motiva poslovanja ostalih preduzeća gde je profit osnov postojanja i opstanka.

U Srbiji dugo nisu razvijani pravni i metodološki okvir za socijalnu ekonomiju. Narodna skupština Republike Srbije je početkom februara 2022. godine usvojila Zakon o socijalnom preduzetništvu prema kome subjekt socijalnog preduzetništva obavlja poslove u različitim oblastima kojima se doprinosi ostvarenju društvene uloge socijalnog preduzetništva, a naročito obavlja delatnosti kojima se omogućava ostvarenje socijalne, kulturne, ekonomske i radne uključenosti pripadnika društveno osetljivih grupa.

**Jedan od podsticaja za razvoj socijalnog preduzetništva je i stvaranje uslova za konkurentnost i primenu socijalno odgovornih javnih nabavki. Na taj način javna administracija komunicira sa građanima iz čijeg novca se i finansiraju njene aktivnosti, mudro upravlja budžetom time što već dostupan novac za javnu nabavku stavlja i u funkciju ostvarenja svojih društvenih ciljeva.**

Socijalna inkluzija nije samo obezbeđivanje podrške koja je orijentisana na osobu već je i odraz demokratičnosti društva koje je odgovorno pred građanima. Nažalost, problemi i potrebe ranjivih grupa, pre svega u oblasti ekonomskog osnaživanja, teško dopiru do adresa koje bi mogle učestvovati u njihovom rešavanju. Zato verujemo da bi ovaj dokument mogao otvoriti kanal komunikacije ka lokalnim donosiocima odluka i poslužiti kao putokaz za planiranje njihovih budućih koraka, uz direktno učešće građana u razvoju ovog segmenta ekonomije.

***Autorski tim***

# 2. SOCIJALNA I SOLIDARNA EKONOMIJA

Kroz istoriju, nagli ekonomski razvoj društvene zajednice praćen je prevelikom eksploatacijom radne snage i prirodnih resursa. Kao odgovor na ove nepovoljne prilike uvek se javljaju pokušaji društveno odgovornih pojedinaca da ublaže negativne trendove.

Različiti modeli zadružnog, demokratskog organizovanja i samoupravljanja mogu se pronaći, na primer, u nekadašnjoj Jugoslaviji, ali socijalna, odnosno solidarna ekonomija, donosi niz inovativnih i progresivnih pristupa rešavanju različitih društvenih problema.

**Socijalno preduzetništvo je jedan takav inovativan način da ljudi kroz svoj rad rešavaju različite ekonomske, obrazovne, zdravstvene i ekološke probleme u svojoj zajednici – udruživanjem i korišćenjem odgovarajućih poslovnih modela ili preduzetničkih principa.**

Razlika između izraza socijalna i solidarna ekonomija je u opsegu datog pojma. Socijalna ekonomija obuhvata preduzeća čiji se profit reinvestira u određeni društveni cilj, dok solidarna ekonomija obuhvata civilni, javni i privatni sektor jer u cilju postizanja dobrobiti ljudi mora se uključiti i država i njene politike. Internacionalna mreža za promociju socijalne i solidarne ekonomije (RIPESS) navodi da se o socijalnoj/solidarnoj ekonomiji govori i kao o spektru alternativnih modela okupljenih oko vrednosti humanizma, demokratije, solidarnosti, inkluzije, subsidijarnosti, diverziteta, kreativnosti, održivog razvoja, jednakosti, pravde, poštovanja i pluralizma.

Internacionalna mreža za promociju socijalne i solidarne ekonomije navodi da se socijalna ekonomija uglavnom razume kao “treći sektor”, pored privatnog i javnog i da uključuje zadruge, različita udruženja sa socijalnim ciljevima i ekonomskom delatnošću, kao i aktere koji obezbeđuju pristup finansijama za takve inicijative. U Srbiji se socijalna ekonomija najčešće vezuje za socijalna preduzeća, u koja se, prema domaćim, još uvek neformalnim klasifikacijama, ubrajaju udruženja građana koja obavljaju neku ekonomsku delatnost čiji se profit reinvestira u određeni društveni cilj, zadruge, preduzeća za stručno osposobljavanje i zapošljavanje lica sa invaliditetom, pa čak i agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i poslovni inkubatori.

Solidarna ekonomija pak teži promeni socijalnog i ekonomskog sistema, prema shvatanju RIPESS mreže, ima antikapitalistički karakter i nudi drugačiju paradigmu zasnovanu na principu solidarnosti. Ona obuhvata i civilni i javni i privatni sektor, jer u cilju postizanja dobrobiti ljudi i prirodnog okruženja adresira državu i njene politike, upravljanje

resursima, pitanje vlasništva, investiranje i upravljanje finansijama uopšte, proizvodnju, trgovinu, upotrebu i sl.

Ponekad se o socijalnoj/solidarnoj ekonomiji govori i kao o spektru alternativnih modela okupljenih oko vrednosti humanizma, demokratije, solidarnosti, inkluzije, subsidijarnosti, diverziteta, kreativnosti, održivog razvoja, jednakosti, pravde, poštovanja i pluralizma. Imajući ovo u vidu, najpre se postavlja pitanje zašto bi samo jedan manji deo ekonomije bio "socijalan i solidaran", te zašto cela ekonomija ne bi bila ustrojena tako da radi u interesu društva i prirodnog okruženja, a ne male većine koja sve ostalo eksploatiše.

Dok solidarna ekonomija ima aspiracije da transformiše ekonomsku realnost (što je dugoročniji i sveobuhvatniji proces), socijalna se uglavnom zadovoljava stvaranjem delimično humanije oaze u postojećem ekonomskom sistemu. Iako u okviru solidarne ekonomije prednjače politički profilisane inicijative, ni socijalna ni solidarna ekonomija nisu pošteđene onih koji prave "otklon od ideologije".

Takođe je indikativno da se demokratsko odlučivanje unutar socijalnih preduzeća i solidarne ekonomije tretira kao socijalna inovacija, mnogi prostori odavno poznaju različite modele zadružnog i demokratskog organizovanja, kao što je i samoupravljanje u okvirima jugoslovenskog socijalizma. Iako u polju socijalne i solidarne ekonomije zaista dolazi i do vrlo inovativnih i progresivnih pristupa rešavanju različitih društvenih problema, nema opšte priznate definicije šta jeste a šta nije socijalna/solidarna ekonomija.

SENS, mreža socijalnih preduzeća u Srbiji, navodi da "socijalna preduzeća imaju tri konkretna obeležja: jasan socijalni cilj, demokratsku strukturu i nisu usmereni prevashodno na sticanje profita, već na ostvarivanje društvene funkcije", a socijalno preduzetništvo definiše se kao "inovativan način da ljudi reše različite ekonomske, obrazovne, zdravstvene i ekološke probleme u svojoj zajednici kroz svoj rad – udruživanjem i korišćenjem održivih biznis modela odnosno upotrebom preduzetničkih principa."

**U tom smislu važno je razumeti da se svaka inicijativa, organizovanje i ekonomsko-političko delovanje mora posmatrati u kontekstu i da njeno značenje, dometi i mogućnosti kooptiranja i zloupotrebe variraju zavisno od tog ekonomsko-političkog konteksta, vrednosti za koje se zalaže, samorefleksivnosti i agilnosti da se nosi sa izazovima u okruženju, a da ne ugrozi principe demokratije, solidarnosti i odgovornosti.**

# 3. EVROPSKA PRAKSA

Uporedni pregled (*Tabela 1*) pokazuje da se ekosistem socijalnog preduzetništva u Srbiji i Evropskoj uniji drastično razlikuje u **stepenu tržišne integracije, izvorima finansiranja i sistemskim podsticajima**. Dok je u EU ovo stub ekonomske stabilnosti, u Srbiji je ovaj sektor još uvek u ranoj fazi primene zakona na terenu.

## 3.1 Uporedni pregled: Srbija vs. Evropska unija

| Kriterijum | Srbija | Evropska unija (Prosek / Primeri) |
|---|---|---|
| **Udeo u ekonomiji i BDP-u** | **Izuzetno nizak (oko 0,2%)**, zapošljava tek oko 10.000 ljudi. | **Značajan (od 6% do 10% BDP-a)**; u EU svako šesto preduzeće ima socijalni prefiks. |
| **Održivost i prihodi** | **Visoka zavisnost od donacija i grantova** (primarno fondova EU). | **Samoodrživost**: blizu **75% socijalnih preduzeća** prihode ostvaruje direktno od prodaje robe i usluga. |
| **Pravni pristup** | Jedinstven, centralizovan zakon (od 2022.) sa striktnim upisom statusa. | Kombinovani modeli (neke zemlje imaju posebne zakone poput italijanskih socijalnih zadruga, druge funkcionišu kroz opšte privredno pravo). |
| **Finansijski podsticaji** | **Nepostojeći u praksi**: zakonski okvir nije automatski aktivirao poreske olakšice. | Razvijene poreske olakšice, subvencije za doprinose i namenski nacionalni i EU fondovi. |
| **Javne nabavke** | Socijalna preduzeća nemaju preferencijalni status niti rezervisane ugovore. | **Rezervisane javne nabavke** (kriterijumi društvene odgovornosti daju prednost socijalnim biznisima). |
| **Finansijsko tržište** | Klasično bankarsko tržište; investitori retko prepoznaju društveni uticaj. | Razvijeni instrumenti **impakt investiranja** (ulaganje sa očekivanim društvenim i finansijskim povratom). |

*Tabela 1.*

## 3.2 Ključne lekcije i modeli iz EU primenjivi na Srbiju




*Foto: Ilustracija/AI*

*1. Italijanski model (Zadrugarstvo)* - Italija je prva zemlja koja je još 1991. godine uvela pojam "socijalnih kooperativa". Ključ uspeha ovog modela je u tome što su zadruge duboko integrisane u lokalne sisteme socijalne i zdravstvene zaštite, gde država i opštine prebacuju pružanje javnih usluga direktno na njih.

*2. Francuski model (solidarna ekonomija)* - Francuska koristi koncept "tržišnog preduzetništva sa društvenim ciljem", gde država garantuje poreske olakšice svakom biznisu koji dokaže da mu je profit u drugom planu u odnosu na zapošljavanje teže zapošljivih grupa. Takođe, francuske banke imaju specifične kreditne linije sa nultim ili minimalnim kamatama za solidarna preduzeća.

*3. Evropski akcioni plan za socijalnu ekonomiju* - Evropska komisija aktivno sprovodi krovne strategije koje primoravaju države članice da u sistem javnih nabavki unesu socijalne klauzule. To znači da državna institucija pri kupovini npr. kancelarijskog materijala ili usluga čišćenja zakonski daje prednost preduzeću koje zapošljava osobe sa invaliditetom ili samohrane majke.

**Srbija je usvajanjem zakona napravila korak koji su pohvalile evropske institucije.** Kako bi se podaci uskladili, preduzeća iz Srbije su se priključila evropskim tokovima učestvovanjem u European Social Enterprise Monitor (ESEM) – najvećem evropskom istraživanju o socijalnom preduzetništvu.

Međutim, dok Srbija ne pređe sa **"pasivne podrške"** (gde se ugroženi posmatraju kao trošak budžeta) na evropski model **"ekonomskog osnaživanja"** (gde se pojedinac posmatra kao ekonomski potencijal), jaz u održivosti će ostati veliki.

## 4. ANALIZA STANJA U SRBIJI

Analiza stanja u oblasti socijalnog preduzetništva u Srbiji pokazuje da se ovaj sektor nalazi u ključnoj **fazi tranzicije sa neformalnog delovanja na zakonski regulisan sistem**.

Iako je napravljen istorijski iskorak usvajanjem zakonskog okvira, sektor se suočava sa izazovima spore registracije, nedostatka finansijskih podsticaja i potrebe za lokalizacijom podrške. U nastavku su predstavljeni neki od problema i izazova koje je autorski tim identifikovao u trenutku izrade ovog dokumenta.

### *1. Pravni i regulatorni okvir*

Donošenje Zakona o socijalnom preduzetništvu u februaru 2022. godine (čija je primena počela u novembru iste godine) postavilo je Srbiju među napredne zemlje sa modernom definicijom solidarne ekonomije.

- **Institucionalno prepoznavanje:** Zakon definiše pojam solidarne ekonomije i kriterijume za sticanje formalnog statusa.
- **Pravo na upis:** Status pri Agenciji za privredne registre (APR) mogu dobiti preduzetnici, privredna društva, udruženja i zadruge.
- **Društvena misija:** Zakon obavezuje subjekte da dobit reinvestiraju ili vrate u zajednicu, fokusirajući se na radnu integraciju osetljivih grupa i zaštitu životne sredine.

### *2. Trenutna statistika i tržišni udeo*

Postoji ogroman raskorak između realnog stanja na terenu i zvaničnih evidencija, što je direktna posledica nedostatka opipljivih ekonomskih benefita za registraciju.

- **Ekonomski uticaj:** Sektor u BDP-u Srbije učestvuje sa svega **0,2%** i zapošljava oko **10.000 ljudi**.
- **Procena realnog broja:** Prema analizama organizacija civilnog društva, u Srbiji uspešno posluje između **200 i 500 preduzeća** koja imaju sve karakteristike socijalnih biznisa.

- **Zvanično registrovani:** Zvanični podaci Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj (NALED) i APR-a pokazuju da je formalni status upisalo tek oko **25 subjekata**, među kojima dominiraju udruženja građana (oko 20), dok je privrednih društava znatno manje.
- **Dominantni sektori:** Najveći broj entiteta posluje u oblastima edukacije i obuke, zanatstva, turizma, ugostiteljstva, poljoprivrede i ekologije.

*3. Ključni izazovi u praksi*

Iako zakon postoji, operativno okruženje za socijalne preduzetnike je i dalje restriktivno:

- **Nedostatak direktnih finansijskih podsticaja:** Sam Zakon o socijalnom preduzetništvu nije automatski doneo poreske olakšice i budžetske subvencije. Finansiranje i dalje primarno zavisi od stranih donatora i fondova Evropske unije.
- **Usporena lokalizacija:** Razvoj podrške na nivou lokalnih samouprava je u ranoj fazi. Pozitivan izuzetak je grad Kragujevac, koji je prvi formirao Komisiju za razvoj socijalnog preduzetništva i pokrenuo izradu lokalnog programa razvoja.
- **Slaba vidljivost i tržišna pozicija:** Javnost i tradicionalni biznis sektor i dalje slabo razumeju ovaj model. Socijalna preduzeća se teško bore za opstanak na otvorenom tržištu bez preferencijalnog statusa u sistemu javnih nabavki.

Analiza podzakonskih akata, strateških dokumenata i pratećih propisa objašnjava zašto je primena Zakona o socijalnom preduzetništvu u Srbiji spora. Sam zakon postavlja samo pravne definicije, dok stvarni podsticaji i operativna pravila zavise isključivo od **sekundarnog zakonodavstva i usklađivanja pratećih sistemskih zakona**.

Kako bi Srbija preslikala uspešne modele iz Evropske unije, neophodno je doneti i implementirati sledeće akte:

**1. Krovni strateški dokumenti**

Zakon je predvideo formiranje **Saveta za razvoj socijalnog preduzetništva** sa zadatkom da kreira strateški pravac. Glavni dokumenti koji direktno otključavaju budžetska sredstva države su:

- **Program za razvoj socijalnog preduzetništva:** Višegodišnji krovni plan kojim država definiše prioritetne sektore (npr. reciklaža, seoski turizam, organska hrana) i ciljeve u pogledu zapošljavanja osetljivih grupa.

- **Prateći Akcioni plan:** Operativni dokument koji tačno utvrđuje koje institucije (poput Nacionalne službe za zapošljavanje) sprovode mere, u kojim rokovima i sa kojim budžetom (Ministarstvo za rad je za ove namene inicijalno opredeljivalo namenske budžetske linije).

## 2. Izmene sistemskih zakona i poreskih propisa (EU model)

Da bi preduzeća imala ekonomski motiv da upišu status u Agenciji za privredne registre (APR), država mora kroz podzakonske akte i izmene drugih zakona da uvede sledeće olakšice:

- **Uredba o poreskim oslobođenjima (prema Zakonu o porezu na dobit pravnih lica):** Akt koji bi definisao da se profit koji socijalno preduzeće reinvestira u društvenu misiju (obrazovanje, lečenje, ekologiju) oslobađa poreza na dobit.
- **Pravilnik o subvencionisanju doprinosa (prema Zakonu o porezu na dohodak građana):** Propis koji omogućava socijalnim preduzetnicima da država u potpunosti ili delimično pokriva doprinose za penzijsko i zdravstveno osiguranje za radno integrisana teško zapošljiva lica (npr. bivše zavisnike, žrtve nasilja, osobe sa invaliditetom).

## 3. Podzakonski akti za javne nabavke (ključ održivosti)

U Evropskoj uniji socijalna preduzeća opstaju jer im država obezbeđuje sigurno tržište kroz tzv. **"rezervisane javne nabavke"**. U Srbiji je potrebno doneti:

- **Pravilnik o kriterijumima za društveno odgovorne javne nabavke:** Ovaj podzakonski akt (pri Ministarstvu finansija / Kancelariji za javne nabavke) obavezao bi državne organe, škole i bolnice da u tenderima za nabavku robe i usluga (npr. ketering, štampa, održavanje zelenila) postave posebne uslove koji daju prednost ili rezervišu ugovor za registrovane subjekte socijalnog preduzetništva.

## 4. Pravilnici o izveštavanju i kontroli

Kako bi se sprečile zloupotrebe gde bi klasične profitne firme uzele status samo zbog olakšica, primenjuju se doneti i prateći kontrolni akti:

- **Pravilnik o formi i sadržaju izveštaja o društvenom uticaju:** Socijalna preduzeća imaju zakonsku obavezu podnošenja godišnjeg izveštaja. Ovaj podzakonski akt detaljno propisuje kako preduzeće dokazuje da je dobit zaista otišla u humanitarne svrhe, ekologiju ili integraciju, a ne u džepove vlasnika.

***Zaključak:*** **Bez brzog i potpunog donošenja ovih podzakonskih akata, sam Zakon o socijalnom preduzetništvu ostaje samo "mrtvo slovo na papiru" koje ne nudi realnu ekonomsku vrednost privredi.**

# 5. ANALIZA REZULTATA ANKETE O SOCIJALNOM PREDUZETNIŠTVU

**Istraživanje stavova, informisanosti i potreba građana u oblasti socijalnog preduzetništva**

| | | |
|---|---|---|
| **160** | **4,34 / 5** | **71,3%** |
| **ispitanika** | prosečna ocena uticaja krize | bi pokrenulo biznis uz olakšice |




## 5.1. Uvod i metodološki okvir

Anketa o socijalnom preduzetništvu sprovedena je sa ciljem da se ispita nivo informisanosti građana o konceptu socijalnog preduzetništva, njihova spremnost za pokretanje sopstvenog biznisa, očekivanja u pogledu institucionalne i finansijske podrške, kao i stavovi o potencijalu socijalnog preduzetništva za razvoj lokalne zajednice.

**U istraživanju je učestvovalo ukupno 160 ispitanika.** Rezultate treba posmatrati kao nalaze sprovedenog anketnog istraživanja, a ne kao reprezentativno istraživanje stavova

celokupnog stanovništva Srbije. Kod pojedinih pitanja ispitanici su mogli da daju više odgovora, dok su pitanja o Resurs centru imala znatno manji broj odgovora. Anketiranje je sprovedeno sukcesivno u periodu od 01. jula, 2026. do 07. novembra iste godine.

**Struktura ispitanika**

| Pokazatelj | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Ukupno ispitanika** | 160 | 100% |
| **Žene** | 129 | 80,6% |
| **Muškarci** | 31 | 19,4% |
| **Starosna grupa 45–60** | 62 | 38,8% |
| **Visoka stručna sprema** | 56 | 35,0% |

Najzastupljenije su osobe između 45 i 60 godina (38,8%), a zatim grupa od 31 do 44 godine (37,5%). Obrazovna struktura je raznolika, pri čemu 35% ispitanika ima visoku stručnu spremu, a 31,3% završenu srednju školu.

**Uticaj društvene, političke i ekonomske krize**

| Ocena | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **1** | 1 | 0,6% |
| **2** | 7 | 4,4% |
| **3** | 28 | 17,5% |
| **4** | 24 | 15,0% |
| **5** | 100 | 62,5% |
| **Ukupno** | 160 | 100% |

Prosečna ocena uticaja krize iznosi 4,34 od 5. Čak 62,5% ispitanika dalo je najvišu ocenu, dok 77,5% daje ocenu 4 ili 5. Nalaz ukazuje na snažan subjektivni osećaj ekonomskog i društvenog pritiska.

### 5.2. Informisanost i preduzetnički potencijal

**Informisanost o socijalnom preduzetništvu**

| Odgovor | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Da** | 74 | 46,3% |
| **Ne** | 86 | 53,8% |
| **Ukupno** | 160 | 100% |

Više od polovine ispitanika (53,8%) ne zna šta je socijalno preduzetništvo. Među onima koji navode primere pojavljuju se različite organizacije i inicijative, ali odgovori pokazuju i

neujednačeno razumevanje samog pojma. To ukazuje na potrebu za jasnijim informisanjem građana kroz konkretne primere i praktična objašnjenja.

**Spremnost za pokretanje sopstvenog biznisa**

| Odgovor | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Da** | 91 | 56,9% |
| **Nisam siguran/a** | 48 | 30,0% |
| **Ne** | 18 | 11,3% |
| **Ostali/specifični odgovori** | 3 | 1,9% |
| **Ukupno** | 160 | 100% |

Više od polovine ispitanika (56,9%) izjasnilo se da bi pokrenulo sopstveni biznis. Dodatnih 30% nije sigurno. To znači da 86,9% ispitanika ne odbacuje mogućnost preduzetničkog angažovanja.

**Biznis uz određene olakšice**

| Odgovor | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Da** | 114 | 71,3% |
| **Ne znam** | 29 | 18,1% |
| **Ne** | 15 | 9,4% |
| **Ostali odgovori** | 2 | 1,3% |
| **Ukupno** | 160 | 100% |

Čak 71,3% ispitanika navodi da bi pokrenulo biznis ukoliko bi im bile ponuđene određene olakšice. To sugeriše da prepreka nije nužno manjak motivacije, već nedovoljno podsticajno okruženje.

### 5.3. Potrebe za podrškom i institucionalni odgovor

**Od koga građani očekuju podršku?**

| Izvor podrške | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Lokalna samouprava** | 98 | 61,3% |
| **Nadležna ministarstva** | 84 | 52,5% |
| **Inostrani donatori** | 49 | 30,6% |
| **Porodica** | 23 | 14,4% |
| **Prijatelji** | 8 | 5,0% |

Ispitanici najčešće očekuju podršku od lokalne samouprave (61,3%), zatim od nadležnih ministarstava (52,5%) i inostranih donatora (30,6%). Pošto je bilo moguće označiti više odgovora, procenti se ne sabiraju do 100%.

**Najpotrebniji oblici podrške**

| Vrsta podrške | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Finansijske subvencije** | 78 | 48,8% |
| **Pravni okvir na lokalnom nivou** | 29 | 18,1% |
| **Pomoć u plasiranju robe/usluga** | 9 | 6,6% |
| **Edukacije** | 12 | 7,5% |
| **Poslovni/radni prostor** | 9 | 5,6% |
| **Marketing i promocija** | 4 | 2,5% |
| **Resurs centar** | 11 | 7,9% |
| **Ostalo** | 8 | 5,0% |

Najveća potreba je finansijska podrška, koju navodi 48,8% ispitanika. Ipak, skoro svaki peti ispitanik ukazuje na pravni okvir, dok se izdvajaju i pristup tržištu i edukacija. Za održivo socijalno preduzetništvo zato je potreban paket mera, a ne samo jednokratna finansijska pomoć.

### 5.4. Socijalna funkcija i razvojni potencijal

**Najveći potencijal socijalnog preduzetništva**

| Potencijal | Broj | Udeo |
|---|---|---|
| **Lakše zapošljavanje teško zapošljivih kategorija** | 94 | 58,8% |
| **Solidarnost i filantropija** | 32 | 20,0% |
| **Održivi razvoj lokalne zajednice** | 27 | 16,9% |
| **Ostali odgovori** | 7 | 4,4% |
| **Ukupno** | 160 | 100% |

Najveći broj ispitanika – 58,8% – vidi socijalno preduzetništvo kao mehanizam za lakše zapošljavanje teško zapošljivih kategorija. Dodatni otvoreni odgovori ukazuju na potencijal u oblastima ekologije, kulture, obrazovanja, podrške ženama iz ruralnih sredina, uključivanja osoba sa invaliditetom i drugih grupa.

### 5.5 Resurs centar za socijalno preduzetništvo

Pitanja o osnivanju i ulozi Resurs centra imaju samo 11 odgovora, odnosno 7,9% ukupnog uzorka. Jedan od razloga je nedovoljna informisanost učesnika/ca anketa zbog čega CEMA intenzivno deluje na unapređenju informisanosti o ovoj temi.

### 5.6. Ključni nalazi i preporuke

| NALAZ | REZULTAT |
|---|---|
| **Uticaj krize** | 4,34 / 5 prosečna ocena |
| **Ne zna šta je socijalno preduzetništvo** | 53,8% |
| **Pokrenulo bi sopstveni biznis** | 56,9% |
| **Pokrenulo bi biznis uz olakšice** | 71,3% |
| **Očekuje podršku lokalne samouprave** | 61,3% |
| **Finansijske subvencije vidi kao prioritet** | 48,8% |
| **Najveći potencijal vidi u zapošljavanju teško zapošljivih** | 58,8% |

## Preporuke

- Pokrenuti kontinuiranu informativnu kampanju o socijalnom preduzetništvu, sa konkretnim primerima i jasnim objašnjenjima.
- Uspostaviti lokalni sistem finansijske podrške kroz grantove, subvencije i druge finansijske instrumente.
- Razvijati lokalni institucionalni i pravni okvir i uključiti socijalno preduzetništvo u razvojne i budžetske politike.
- Povezati socijalna preduzeća sa tržištem kroz prodajne kanale, promociju, umrežavanje i saradnju sa privatnim sektorom.
- Uvesti programe edukacije i mentorstva iz poslovnog planiranja, finansija, marketinga, prodaje i upravljanja.
- Razviti funkcionalan Resurs centar kao jednu adresu za informisanje, savetovanje, stručnu podršku i povezivanje sa finansijerima i tržištem.
- Posebno podržati modele koji zapošljavaju teško zapošljive kategorije i istovremeno rešavaju konkretne društvene probleme.

## 5.7. Zaključak

Rezultati ankete pokazuju da u građanima postoji značajan, ali nedovoljno aktiviran potencijal za razvoj socijalnog preduzetništva. Sa jedne strane, više od polovine ispitanika ne poznaje dovoljno koncept socijalnog preduzetništva. Sa druge strane, većina pokazuje spremnost za preduzetničko angažovanje, naročito kada postoje finansijske i druge olakšice.

**Činjenica da bi 71,3% ispitanika pokrenulo sopstveni biznis uz određene olakšice predstavlja snažan argument za razvoj ciljanih javnih politika. Istovremeno, građani ne očekuju da ovaj proces nose sami: lokalna samouprava i nadležna ministarstva nalaze se na vrhu liste očekivanih izvora podrške.**

Najveća prepreka je finansijska podrška, ali rezultati ukazuju da je za održiv razvoj potrebna kombinacija mera: novac, znanje, pravni okvir, poslovni prostor, pristup tržištu, marketing i savetodavna podrška.

**Posebno je značajan nalaz da građani najveći potencijal socijalnog preduzetništva vide u zapošljavanju teško zapošljivih kategorija. To pokazuje da se socijalno preduzetništvo ne doživljava samo kao novi oblik poslovanja, već kao mehanizam za rešavanje konkretnih društvenih problema.**

**STRATEŠKA PORUKA**

**Razvoj socijalnog preduzetništva zahteva prelazak sa pojedinačnih inicijativa na održiv lokalni ekosistem podrške koji povezuje građane, organizacije civilnog društva, lokalnu samoupravu, državne institucije, donatore i poslovni sektor.**

# 6. SOLIDARNI BIZNIS MODELI U LOKALNIM ZAJEDNICAMA – ŠAMPIONI PROMENA

Iako je u celoj zemlji u Agenciji za privredne registre (APR) zvanični status po novom zakonu upisao manji broj firmi, u pojedinim regionima postoje pioniri koji već godinama uspešno posluju po principima društvene misije – ulažući profit u ekološke ciljeve, lokalnu zajednicu i zapošljavanje teže zapošljivih grupa. U **Moravičkom** i **Zlatiborskom okrugu** u Srbiji posluje nekoliko istaknutih organizacija i preduzeća koja se svrstavaju u domen socijalnog (solidarnog) preduzetništva. Izdvojili smo tri preduzeća.

## 6.1 Pehar-Up d.o.o. (Čačak)

U gradu Čačku od 17.02.2005. godine posluje preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom koje je osnovalo lokalno Udruženje paraplegičara. Oni izrađuju sportske trofeje, a kako u šali kažu, veći deo tih odličja završi u njihovim vitrinama, jer su članovi njihovog tima među najboljim paraolimpijcima u Srbiji i regionu.



*Foto: UPČ*

Specifično je po tome što su svi zaposleni u firmi osobe sa invaliditetom. Na početku je bilo samo dvoje zaposlenih. Sada, ponosno ističu, ima ih sedmoro. Ovo je posebno zanačajno za ovu ranjivu grupu jer na tržištu rada za osobe sa invaliditetom uglavnom posla nema. Kako kažu, preduzetnici radije plaćaju penale nego što se odluče da zaposle osobe sa

invaliditetom na šta ih Zakon obavezuje. A njima je radno iskustvo od neprocenljivog značaja jer im višestruko unapređuje kvalitet života. Pre svega, konstruktivno koriste svoje vreme, zatim, obezbeđuju neophodna finansijska sredstva i uporedo stvaraju zakonske uslove za odlazak u invalidsku penziju.

U razgovorima sa članovima našeg tima izdvojili su nekoliko ključnih preporuka čija bi realizacija mogla unaprediti, kako njihovo tako i poslovanja drugih socijalnih preduzeća.

| **Preporuke za unapređenje socijalnog preduzetništva** ***(Udruženje paraplegičara Čačka):*** |
|---|
| ➢ **Mapiranje resursa (izrada baze podataka) lokalnih samouprava koji bi mogli biti podsticaj u razvoju socijalnog preduzetništva (napuštene fabričke hale, kancelarije, poljoprivredna zemljišta...);** |
| ➢ **U skladu sa pozitivnim zakonskim rešenjima neophodno je krenuti sa implementacijom socijalnih aspekata u javnim nabavkama sa najnižeg nivoa, odnosno od lokalnih samouprava;** ➢ |
| ➢ **Pre raspisivanja javnih nabavki bitno je utvrditi činjenično stanje i resurse koji postoje na nivou lokalnih samouprava i okruga kako bi se „rezervisane nabavke“ uspešno realizovale;** ➢ |
| ➢ **Na osnovu utvrđenih resursa, neophodno je inicirati potpisivanje - protokola, preporuka, sporazuma o saradnji i drugih sličnih dokumenata.** ➢ |



S obzirom da prve tri preporuke uglavnom zavise od dobre volje lokalnih organa vlasti i njihove iskrene namere da sprovedu aktivnosti koje bi doprinele razvoju socijalnog preduzetništva, u četvrtoj su aktivisti ovog Udruženja prepoznali prostor u kome bi sami mogli preuzeti inicijativu. Naime, menadžmet preduzeća ***Pehar UO d.o.o.*** dostavio je donosiocima odluka grada Čačka Predlog sporazuma o saradnji koji se, između ostalog, odnosi na sprovođenje postupka rezervisanih javnih nabavki. To predstavlja značajnu i konkretnu incijativu čija bi realizacija unapredila poslovanje socijalnih preduzeća.

Kontakt: info@upc.rs

## 6.2 NRG d.o.o. (Čačak)

**"NOSIMO Dobre Vesti"** naziv je mesečnika koji je pokrenulo Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom NRG d.o.o. iz Čačka. Pored socijalne i društvene integracije osoba sa invaliditetom i brige o životnoj sredini ovo preduzeće pokreće i proizvodnju anatomskih uložaka za ravna stopala.




***"NRG za cilj ima stvaranje inkluzivnijeg ambijenta za osobe sa invaliditetom. „NOSIMO Dobre Vesti" je naziv štampanog medija gde reč NOSIMO predstavlja akronim od novine osoba sa invaliditetom Moravičkog okruga",*** kaže za Cemaforum Darko Petrović, direktor ovog preduzeća.

Želja, kako Darka Petrovića direktora preduzeća NRG d.o.o. tako i zaposlenih je da promene percepciju društva o osobama sa invaliditetom, da više ne čekaju da im neko pruži ruku već da dokažu da svojim radom, znanjem, zalaganjem mogu da zarade za sebe, a zatim i pomognu čitavom društvu:
***"Mi pokušavamo da napravimo razliku. Zaposlili smo 5 osoba sa invaliditetom sa područja Moravičkog okruga i to dve osobe iz Čačka i po jednu iz opština Gornji Milanovac, Ivanjica i Lučani. Kako bi smo povećali svoje šanse za uspeh na tržištu, pozivamo sve sugrađane da nam pruže podršku",*** poručuje Petrović.



*Foto: Cemaforum*




*Darko Petrović, direktor*

Pored izdavačke delatnosti, ovo preduzeće se bavi proizvodnjom anatomskih uložaka za ravno stopalo. Preduzeća osnovana po Zakonu o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom imaju posebnu ulogu a to je da nezaposlenim osobama sa invaliditetom omoguće obuku u okviru svoje proizvodne delatnosti.

**"Kada se završi obuka mi smo dužni da izdamo sertifikat i ta novostečena znanja i *veštine mogu im pomoći da lakše pronađu posao",*** kaže Darko i dodaje da su značajna podrška u izboru delatnosti i osnivanju preduzeća bila istraživanja i logistika koju im je pružio Centar za monitoring i aktivizam - CEMA.

Pored svega navedenog, prepuni entuzijazma, ovi mladi ljudi prepoznali su još jedan problem u lokalnoj sredini koji žele da reše a to je selekcija i upravljanje elektronskim i električnim otpadom.

***"NRG poseduje dozvolu da poslove sakupljanja i transporta opasnog i neopasnog otpada obavlja na teritoriji Republike Srbije, ali naše trenutne mogućnosti i želje su da prvenstveno pravnim i fizičkim licima, žiteljima Moravičkog okruga, ponudimo rešenje za odlaganje elektronskog i električnog otpada",*** ističe Darko Petrović.

Sveukupni prihodi, proistekli iz obavljanja svih delatnosti preduzeća NRG d.o.o. će, po principima solidarnog preduzetništva, biti reinvestirani u nova radna mesta za osobe sa invaliditetom i pokretanje novih delatnosti.

Kontakt: kontakt@nrgcacak.rs i press@nrgcacak.rs

## 6.3 Retex (Užice)

Jedan je od najuspešnijih i najpoznatijih primera u regionu. Ovaj inovativni centar za prikupljanje i reciklažu tekstila osnovao je Ženski centar Užice. Deluje kao socijalno preduzeće koje zapošljava žene iz ranjivih društvenih grupa (žene sa invaliditetom, žrtve porodičnog nasilja, samohrane majke). Od polovnog tekstila kreiraju nove proizvode i doprinose ekologiji kroz primarnu selekciju otpada.

Ekonomski program Ženskog centra Užice, uspostavljen je 2000. godine sa ciljem da se ženama pomogne u teškom tranzicionom periodu da dođu do novih poslova. Inicijativa za njegovo uspostavljanje nastala je na sastanku Asocijacije ženskih inicijativa (AŽIN), 8. marta 2000. u Beogradu. U okviru sastanka je od strane ženskih organizacija usvojena strategija aktivnog učešća u pružanju podrške ženama da se ekonomski osnaže, steknu nove poslovne veštine i dođu do sredstava za započinjanje samostalnih poslova.



*Foto: Ženski centar Užice*

Period od 2009. godine ekonomski program obeležio je zapošljavanje žena iz teško zapošljivih grupa i stvaranje jedinstvenog modela malih ekonomskih inicijativa koje su vodile žene. Najpoznatija inicijativa koja je nastala na takav način je **RETEX – reciklaža tekstila** koji i danas postoji u okviru Ženskog centra Užice i trenutno zapošljava žene iz ranjivih grupa.
Cilj Retex-a je ekonomska valorizacija otpadnog tekstila i smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu. Kreiran je na principima održivog razvoja i predstavlja sinergiju društvenih socijalnih i ekoloških ciljeva, koncipiran u tri celine:

1. *Servis za prikupljanje i doniranje i tekstila* čije usluge koristi oko 280 socijalno ugroženih porodica i do sada je donirano više od 21000 komada tekstila i sortirano 60 tona tekstila za reciklažu. Doniranje se vrši svakog četvrtka i petka od 10 do 14h. (neophodna je lična karta)




2. *Radionica za proizvodnju proizvoda* iz asortimana tekstilne galanterije je opremljena sa 5 šivaćih mašina, industrijskom mašinom za pranje i sušenje i sa indistrijskom peglom, kao i sa tri specijalizovana kontejnera za prikupljanje tekstila. Obučeno je 20 žena za rad u radionici, urađena je studija o potrebama za proizvodima od recikliranog tekstila na području Srbije i Crne Gore (IPSOS). Retex proizvodi korporativne poklone i suvenire od recikliranog tekstila (cegeri, torbe, nesesri, dečije igračke, jastučići) za institucije, kompanije i pojedince. Proizvodi se mogu naručiti na njihovoj instagram stranici.



*Foto: Ženski centar Užice*

3. *Razvojni deo Retex-a* – Radionica za proizvodnju recikliranog tekstilnog vlakna koje se koristi kao ulazna sirovina za industriju netkanog tekstila za proizvodnju različitih, zvučnih, toplotnih i podnih izolacija. Poseban značaj treće faze je u sledećem:
– proizvođači netkanog tekstila snabdevaju se recikliranim vlaknom iz uvoza;
– na području regiona ne postoje proizvođači recikliranog tekstilnog vlakna;

– prema svetskim pokazateljima netkani – tehnički tekstil ima najveću ekspanziju razvoja u industriji tekstila prati razvoj tehnoloških dostignuća i pruža razvoj široke palete eko proizvoda.



Posebno želimo da istaknemo da kada je Ženski centar Užice 2010. započeo prikupljanje i reciklažu tekstila, to je bio inovativan poduhvat u Srbiji. I danas je.
U vremenu kada caruje brza moda i gomila odeće i drugog tekstila završava na deponijama, centri poput Retex-a su od velike važnosti.

***"Cilj nam je bio da uspostavimo model ekonomskog osnaživanja žena iz višestruko ranjivih grupa koje nisu konkurentne na tržištu rada, ali i da zajednici ponudimo rešenje za prikupljanje i zbrinjavanje otpadnog tekstila. S obzirom na to da je tada Grad Užice započeo razvoj sistema primarne selekcije otpada, prepoznale smo priliku da se još bolje povežemo sa zajednicom. Žene iz ranjivih grupa tako su dobile priliku za socijalnu uključenost i vrednovanje svog rada"*** – poručuje Marina Tucović iz Ženskog centra Užice.

Kontakt: reciklazatekstilauzice@gmail.com



*Foto: Ženski centar Užice*

# 7. PRAVCI RAZVOJA I PREPORUKE

**Izazovi i podrška razvoju u regiji**

- **Pravni okvir**: Iako realno u Srbiji postoji oko 500 biznisa sa elementima solidarne ekonomije, formalni upis u APR ide sporije jer su uslovi samoodrživosti na tržištu strogi.
- **Lokalne inicijative**: Privredna komora i lokalne samouprave (posebno u Čačku) aktivno rade na programima podrške i uvođenju **rezervisanih javnih nabavki**. To podrazumeva da se deo javnih nabavki dodeli upravo socijalnim preduzećima, čime im se olakšava tržišni opstanak.
- **Aktivnosti civilnog sektora: Centar za monitoring i aktivizam – CEMA,** u saradnji sa lokalnim organizacijama i nezavisnim medijima iz zapadne Srbije već duži niz godina, mnogo pre donošenja Zakona o socijalnom preduzetništvu, osnažuju građane/ke iz osetljivih društvenih grupa za osnivanje i razvoj solidarnih biznis modela. Održano je više radionica, fokus grupa, okruglih stolova, panel diskusija, izrađeno više dokumenata u oblasti javnih politika na ovu izuzetno značajnu temu.
  Iz svih diskusija i zaključaka koji su doneti kroz sprovedene aktivnosti, posebno izdvajamo inicijativu za formiranjem **Resurs centra za razvoj socijalnog preduzetništva** (*radni naziv koji je podložan izmenama*), sa sedištem u Čačku. Učesnici/ce smatraju da bi Resurs centar trebalo formirati u što kraćem roku, kao i da bi upravljanje trebalo poveriti civilnom sektoru gde je CEMA prepoznata kao ključna organizacija. Takođe, zagovornici ove ideje su isticali da formiranje RC pod okriljem lokalne samouprave ne bi dalo očekivane rezultate jer, na osnovu dosadašnjeg iskustva, u lokalnim institucijama ne prepoznaju ni kapacitet, niti iskreno interesovanje za realizaciju ove ideje.

Da bi se potencijal sektora u potpunosti iskoristio za smanjenje siromaštva i inkluziju marginalizovanih grupa, neophodno je sprovesti sledeće mere:

- **Usvajanje podsticajnih podzakonskih akata:** Hitno definisanje poreskih olakšica i oslobođenja od doprinosa za zapošljavanje društveno osetljivih grupa na nacionalnom nivou.
- **Uvođenje društveno odgovornih javnih nabavki:** Kreiranje kriterijuma u zakonu o javnim nabavkama koji bi davali prednost registrovanim socijalnim preduzećima.
- **Razvoj impakt investiranja:** Stimulisanje korporativnog sektora i banaka da kroz "impact" fondove ulažu u biznise sa društvenom misijom, prelazeći sa ad-hoc filantropije na održivo partnerstvo.
- **Jačanje kapaciteta lokalnih samouprava:** Repliciranje modela iz Kragujevca na ostale opštine u Srbiji radi mapiranja lokalnih potreba i dodele prostornih ili finansijskih subvencija.
- **Osnivanje regionalnog Resurs centra za socijalno preduzetništvo -** razvojna inicijativa Centra za monitoring i aktivizam – CEMA, usmerenu ka stvaranju održivog sistema podrške pojedincima, organizacijama i institucijama koje žele da razvijaju socijalno preduzetništvo i društveno odgovorne poslovne modele.

*Zahvaljujemo se stručnim saradnicima, volonterima, medijima, udruženjima osoba sa invaliditetom moravičkog okruga i drugim organizacijama civilnog društva, kao i svim građankama i građanima koji su dali svoj doprinos u izradi ovog dokumenta.*

**Izdavač:**

CEMA
Centar za monitoring i aktivizam
Center for Monitoring & Activism

**Autorski tim:**

*Ivana Vasilijević*
*Svetlana Kojanović*
*Ivona Stevanović*
*Dragana Matović*

**Grafički dizajn:**

*Luka Kojanović*
*(Media Team Leader CK d.o.o.)*

**„Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT" je projekat Vlade Švajcarske čiji je cilj aktivno građansko društvo u kome građani više učestvuju u procesu donošenja odluka, naročito na lokalnom nivou. ACT sprovode dve nevladine organizacije: Helvetas Srbija i Građanske inicijative. Fokus druge faze ACT projekta će biti na podršci organizacijama kako bi: 1. proširile bazu podrške; 2. delotvornije javno zagovarale; 3. diversifikovale izvore finansiranja. ACT-2 realizuje se od 1.novembra 2023. godine do 31. oktobra 2027. godine.**

**Copyright2026.CEMA**