



УНИВЕРЗИТЕТ
У НОВОМ САДУ



ФАКУЛТЕТ
ТЕХНИЧКИХ НАУКА

Трг Доситеја Обрадовића 6, 21000 Нови Сад, Република Србија
Деканат: 021 6350-413; 021 450-810; Централa: 021 485 2000
Рачуноводство: 021 458-220; Студентска служба: 021 6350-763
Телефакс: 021 458-133; e-mail: ftndean@uns.ac.rs

ИНТЕГРИСАНИ
СИСТЕМ
МЕНАџМЕНТА
СЕРТИФИКОВАН ОД:



XXVI Skup **TRENDOVI RAZVOJA:**

**“INOVACIJE U MODERNOM
OBRAZOVANJU”**

ZBORNİK RADOVA

www.trend.uns.ac.rs



Uredio:

Prof. dr Vladimir Katić, dipl.ing.

**Kopaonik, Hotel "Kraljevi čardaci Spa"
16 - 19. 02. 2020.**

Naučno-stručni skupovi TRENDOVI RAZVOJA - TREND

1. skup: "Informacione tehnologije i primena u elektroenergetici", Novi Sad, okt. 1994.
2. skup: "Električna vozila – pogon i aplikacije", Novi Sad, okt. 1996.
3. skup: "Savremene tehnologije u elektroprivredi", Kopaonik, mart 1997.
4. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Kopaonik, mart 1998.
5. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Kopaonik, mart 1999.
6. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Kopaonik, mart 2000.
7. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Novi Sad, feb. 2001.
8. skup: "Univerzitet i NT parkovi", Kopaonik, feb. 2002.
9. skup: "Bolonjski proces I tehnički fakulteti", Kopaonik, mart 2003.
10. skup: "Integrirani univerzitet i tehničke struke", Kopaonik, mart, 2004.
11. skup: "Šta donosi novi zakon o visokom obrazovanju", Kopaonik, mart, 2005.
12. skup: "Bolonjski proces i primena novog zakona", Kopaonik, mart, 2006.
13. skup: "Akreditacija Bolonjskih studija", Kopaonik, mart, 2007.
14. skup: "Efikasnost i kvalitet bolonjskih studija", Kopaonik, mart, 2008.
15. skup: "Doktorske studije u Srbiji, regionu i EU", Kopaonik, mart, 2009.
16. skup: "Bolonja 2010: stanje, dileme i perspektive", Kopaonik, mart, 2010.
17. skup: "EVROPA 2020: društvo zasnovano na znanju", Kopaonik, mart, 2011.
18. skup: "Internacionalizacija univerziteta", Kopaonik, februar, 2012.
19. skup: „Univerzitet na tržištu“, Maribor, Slovenija, Feb. 2013.
20. skup: "Razvojni potencijal visokog obrazovanja", Kopaonik, Srbija, feb. 2014.
21. skup: "Univerzitet u promenama...", Zlatibor, Srbija, feb. 2015.
22. skup: "Nove tehnologije u nastavi", Zlatibor, Srbija, feb. 2016.
23. skup: „Položaj visokog obrazovanja i nauke u Srbiji“, Zlatibor, Srbija, feb. 2017.
24. skup: „Digitalizacija visokog obrazovanja“, Kopaonik, Srbija, feb. 2018
25. skup: „Kvalitet visokog obrazovanja“, Kopaonik, Srbija, feb. 2019

Organizatori:

**UNIVERZITET U NOVOM SADU i
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA – NOVI SAD**

Programski odbor:

1. Prof. dr Dejan Jakšić
2. Prof. dr Rade Doroslovački
3. Prof. dr Dragiša Vilotić
4. Prof. dr Vladimir Katić
5. Prof. dr Srđan Kolaković
6. Prof. dr Ilija Kovačević
7. V.Prof. dr Darko Stefanović

International Steering Committee:

- Prof. Mester Gyula, Obuda University, Budapest, H
Prof. Darko Knežević, University of Banja Luka, B&H
Prof. Branko Blanuša, University of Banja Luka, B&H
Prof. Milija Krajišnik, University of East Sarajevo, B&H
Assoc. Prof. Saša Mujović, University of Montenegro, MG
Prof. Biljana Stamatović, UDG, Podgorica, MG
Assoc. Prof. Marian Greconici, Polytechnica Timisoara, RO
Prof. Pero Raos, University of Osijek, HR
Prof. Vidoje Vujić, University of Rijeka, HR
Assoc. Prof. Boris Tzankov, UACEG, Sofia, BG
Prof. Dimitar Taškovski, UKIM, Skopje, NMK
Prof. Vladimir Dimčev, UKIM, Skopje, NMK
Prof. dr Dušan Jakanović, University of East Sarajevo, Trebinje, B&H

Organizacioni odbor:

1. Prof. dr Rade Doroslovački
2. Prof. dr Ilija Kovačević
3. Prof. dr Vladimir Katić
4. Prof. dr Dragiša Vilotić
5. V.Prof. dr Darko Stefanović
6. Prof. dr Srđan Kolaković
7. V.Prof. dr Igor Budak
8. V.Prof. dr Bojan Lalić

Izdavač:

Fakultet tehničkih nauka
Univerziteta u Novom Sadu
Novi Sad,
Trg Dositeja Obradovića 6
Tel: 021/ 450-810
Fax: 021/ 458-133
e-mail: ftndean@uns.ac.rs,
www.trend.uns.ac.rs

Tehnička obrada:

MSc Nikolić Dragomir,
e-mail: nikolicd@uns.ac.rs

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матиче српске, Нови Сад

378(082)

СКУП Трендови развоја (26 ; 2020 ; Копаконик)

Zbornik radova [Elektronski izvor] / XXVI skup Trendovi razvoja [sa temom] "Inovacije u modernom obrazovanju", Trend 2020, Kopaonik, 16-19. 2. 2020. ; uredio Vladimir Katić. - Novi Sad : Fakultet tehničkih nauka, 2020

Način pristupa (URL): http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2020/TREND2020-ZBORNIK-RADOVA.PDF. - Opis zasnovan na stanju na dan 5.2.2020. - Nasl. sa naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-6022-241-3

a) Високошколско образовање - Иновације - Зборници

COBISS.SR-ID 332796167

Umnoženo u Novom Sadu, Februara 2020 godine.

Napomena: Organizator ne zastupa stavove, niti je odgovoran za tačnost podataka iznetih u radovima, već su to isključivo gledišta autora.

Organizaciju ovog skupa su pomogli Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Republike Srbije, Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost AP Vojvodine i IEEE Serbia and Montenegro Section-Education Society Chapter

**TEMA T4.1: POLOŽAJ NAUKE (Fond za nauku, Projekti u 2020.,
Međunarodni projekti, Rangiranje...)**

Paper No. T4.1-1
00730

**FONDUNS – DRUŠTVENA MISIJA
I POSLOVNA FILOZOFIJA FONDACIJE**

Radovan Pejanović¹, Enisa Kočan², Srđan Kolaković³, Marijana Dukić Mijatović⁴

^{1,2}FONDUNS Novi Sad, Novi Sad, Srbija

³Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

⁴Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, Srbija

¹pejanovic@uns.ac.rs, ²enisa@uns.ac.rs, ³kolak@uns.ac.rs, ⁴marijana.dukic.mijatovic@gmail.com

Kratak sadržaj: Autori razmatraju društvenu misiju i poslovnu filozofiju Fondacije za rešavanje stambenih potreba mladih nastavnih i naučnih radnika i umetnika – Univerzitet u Novom Sadu (FONDUNS). Fondacija je, prema Zakonu o zadužbinama i fondacijama, "pravno lice koje je osnovano radi dobročinog ostvarivanja opštekorisnog cilja...". Fondacije pripadaju neprofitnom sektoru. One se zasnivaju na odgovarajućim principima funkcionisanja. Fondacija ima svoju misiju, viziju i ciljeve. Misija FONDUNS-a je izgradnja stanova za mlade nastavne, naučne radnike i umetnike UNS-a, čime se ublažava društveni problem "odliva mozgova", ali i daje doprinos rešavanju demografskih problema u našoj zemlji. Specifični su načini finansiranja Fondacije i njenog poslovanja. Za uspešan rad Fondacije važna je dobra organizacija rada, kao i kadrovska politika u vođenju Fondacije. Drugi važan zakon za Fondaciju je Zakon o planiranju i izgradnji, koji propisuje tzv. objedinjenu proceduru u postupcima za izdavanje akata u procesu izgradnje stambenih objekata. FONDUNS je, s tim u vezi, do sada izgradila četiri stambena objekta u Novom Sadu (ul. Stanoja Stanojevića). U toku je priprema za izgradnju pete zgrade, kao i priprema za kupovinu sledeće građevinske parcele (u istom nizu).

Ključne reči: FONDUNS, društvena misija, poslovna filozofija, izgradnja stanova, mladi nastavnici, naučnici i umetnici, Univerzitet u Novom Sadu.

**FONDUNS – SOCIAL MISSION AND BUSINESS
PHILOSOPHY OF THE FOUNDATION**

Summary: The authors discuss about social mission and business philosophy of the Foundation for solving residential needs of young teachers, scientists and artists - University of Novi Sad (FONDUNS). The Foundation, according to the Law on endowments and foundations, is a "legal entity established for the purpose of charitable pursuit of a common purpose ...". Foundations belong to the non-profit sector. They are based on appropriate principles of functioning. The Foundation has its mission, vision and goals. The mission of FONDUNS is to build apartments for young teachers, scientists and artists of the UNS, which mitigates the social problem of "brain drain", but also contributes to solving demographic problems in our country. There are specific ways of financing the Foundation and its business. Good organization of the work is important for the successful work of the Foundation, as well as the personnel policy in management the Foundation. The second law important for the Foundation is the Planning and construction act, which prescribes the so-called a unified procedure for issuing acts in the process of construction of residential buildings. FONDUNS has, in this regard, built four residential buildings in Novi Sad (Stanoja Stanojevic Street). Preparations for the construction of the fifth building are underway, as well as preparations for purchasing the next building plot (in the same sequence).

Keywords: FONDUNS, social mission, business philosophy, housing construction, young teachers, scientists and artists, University of Novi Sad.

1. UVOD: ŠTA SU FONDACIJE?

Fondacije predstavljaju javne neprofitne ustanove kojima je sav osnivački kapital nepovratno namenjen radi ostvarivanja određenih humanitarnih, socijalnih, kulturnih, naučno-obrazovnih i drugih društveno korisnih ciljeva. Njihov rad, kao posebnih pravnih lica, reguliše poseban zakon - Zakon o zadužbinama i fondacijama. U smislu ovog zakona fondacija je „pravno lice koje je osnovano radi dobročinog ostvarivanja opštekorisnog cilja koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom“ (čl. 2). Šta je FONDUNS? To je skraćena naše Fondacije za rešavanje stambenih potreba mladih nastavnih i naučnih radnika i umetnika Univerziteta u Novom Sadu (UNS-a).

Fondacija je, dakle, u pravnom smislu pravno lice, osnovano radi dobročinog ostvarivanja opštekorisnog cilja, koji pri tom nije protivustavan i protivzakonit. Fondacija ima svoju posebnu namenu (misiju i viziju), specifične ciljeve, principe, načine finansiranja i poslovanja, kao i organizaciju rada.

Fondacije pripadaju, pre svega, neprofitnom sektoru. Veoma je teško izvesti sveobuhvatnu i preciznu definiciju neprofitnog sektora. Osnovni razlog za to leži u dosta širokom spektru organizacija i institucija koje mu pripadaju i koje u njemu posluju, a koje imaju veoma malo međusobnih dodirnih tačaka ili zajedničkih karakteristika - od malih neprofitnih grupa do vrlo velikih obrazovnih, kulturnih, zdravstvenih, sportskih i drugih institucija. O navedenoj raznolikosti najslikovitije govori često korišćeni (u novije vreme) termin – civilno društvo, koji obuhvata širok krug neprofitnih organizacija među kojima se nalaze razne nevladine organizacije, verske zajednice, razna udruženja građana, sindikati, političke stranke, neformalne skupine, isl.

Suština postojanja neprofitnog sektora, pa samim tim i organizacija koje u njemu deluju, sadržana je u izraženim javnim potrebama i zahtevima da se izvrši institucionalizacija brojnih delatnosti koje obuhvataju mnoge osnovne ljudske i druge društvene, javne, kolektivne i pojedinačne potrebe, a koje su izvan profitnog sektora.

Od različitih obeležja neprofitnog sektora, ističem najvažnija, polazeći od specifičnosti fondacije kao dela neprofitnog sektora: zakoni tržišta ne predstavljaju ključnu osnovu za usaglašavanje brojnih interesa; ovom sektoru pripadaju delatnosti koje su od posebnog društvenog interesa; usluge koje pružaju subjekti neprofitnog sektora moraju biti jednako dostupne svim potencijalnim korisnicima; u neprofitnom sektoru mora biti prisutan princip solidarnosti i uzajamnosti u zadovoljavanju potreba; aktivnosti poslovnih subjekata neprofitnog sektora zasnivaju se na budžetskim sredstvima, raznim javnim fondovima, sponzorskim i donatorskim davanjima; u poslovanju subjekata ovog sektora profit nije primarni cilj, niti je i ključni zadatak menadžmenta.

2. PRINCIPI FUNKCIONISANJA FONDACIJE

Neprofitni sektor ima, dakle, svoje specifičnosti. Pored opštih specifičnosti, fondacije (kao deo neprofitnog sektora) imaju svoje specifičnosti, koje se izražavaju kroz principe funkcionisanja ovih organizacija. Navodimo najvažnije principe u funkcionisanju fondacija kao neprofitnih organizacija:

Princip društvene neophodnosti. Reč je, naime, o zadovoljavanju potreba, u našem slučaju stambenih potreba, koje su za pojedince i društvo veoma važne. Zadovoljavanje ovih potreba trebalo bi da se ostvaruje po principu jednakih šansi. Korišćenje ovih usluga, međutim, nije rezultat samo prava već i mogućnosti i konkurentnosti zainteresovanih korisnika usluga.

Princip primarne neprofitabilnosti. Ovaj princip ukazuje na to da profit nije i ne sme da bude osnovni razlog njihovog postojanja i delovanja, tj. vršenja određene misije. Međutim, to ne sme da se tumači na način da fondacija ne želi i ne sme ostvarivati dobit. Suština ovog principa je u tome da profit, po pravilu, nije ključni kriterijum i primarni cilj kome se dominantno teži pri izboru poslovne aktivnosti, odnosno realizacije određenog projekta. Za razliku od profitnog sektora u kome svi subjekti teže ka maksimizaciji svog profita, subjektima neprofitnog sektora (pa i fondaciji) u prvom planu treba da bude maksimiziranje opštih društvenih efekata i koristi.

Princip dobrovoljnosti. Za razliku od profitnog u neprofitnom sektoru ovaj princip se ispoljava u više oblika: dobrovoljnost u pogledu izbora pružaoca usluga; dobrovoljnost u pogledu sponzorisanja rada određenih subjekata neprofitnog sektora; dobrovoljnost u pogledu davanja donacija i poklona; dobrovoljnost pojedinih subjekata profitnog sektora u pogledu pružanja pomoći neprofitnim organizacijama; dobrovoljnost u pogledu učešća pojedinaca u vršenju misije subjekta neprofitnog sektora - kao što je volonterski rad, i dr.

Princip zabrane distribucije profita trećim licima. Kao što je napred već istaknuto, svi subjekti neprofitnog sektora imaju pravo da ostvaruju poslovno-finansijski suficit (profit). Međutim, oni nemaju pravo da realizovanu finansijsku dobit dele trećim licima. Nasuprot tome, oni su u obavezi da svu ostvarenu dobit reinvestiraju u unapređenje i širenje delatnosti kojom se bave, odnosno u poboljšanje uslova za kvalitetnije vršenje svoje misije i ostvarivanje ciljeva i zadataka.

Princip samostalnosti. Ovo znači da je fondacija, kao neprofitna organizacija, sposobna da samostalno i u potpunosti kontroliše i upravlja svojim poslovanjem, kadrovskom politikom i aktivnostima svoga delovanja. Ovakva neprofitna organizacija ima sopstvene - interne procedure za upravljanje i njen rad se ne kontroliše od strane neke spoljne institucije, osim ako se ne traži kontrola državnog revizora ili adekvatnog državnog organa.

Princip otvorenosti i transparentnosti u radu. Rad fondacije, kao neprofitne organizacije, je, naime, javan i otvoren. O njenom radu su upoznati i informisani svi relevantni organi preko svojih predstavnika u Upravnom odboru, preko sajta koji je stalno aktivan, preko izveštaja o radu koji se, kao kod nas, podnose Upravnom odboru Fondacije i Savetu kao najvišem organu Univerziteta, preko završnog računa koji se podnosi Upravnom odboru, usvaja i predaje APR-u u zakonskom roku, i na kraju preko javnog mnjenja, čiji je uticaj veliki. Naime, za razliku od profitnog sektora u kome je uticaj javnog mnjenja slabo izražen, neprofitni sektor ima obeležja široke i raznolike implikacije društvene javnosti. Ovaj uticaj posebno je izražen u pogledu definisanja poslovnih ciljeva i zadataka, kao i u ocenjivanju uspešnosti i efikasnosti u obavljanju poslova fondacije.

3. MISIJA, VIZIJA I CILJEVI FONDACIJE

Fondacija je osnovana i deluje iz dva primarna razloga: prvo, radi ostvarivanja odgovarajuće opšte društvene koristi; drugo, radi pružanja potrebne pomoći odgovarajućim grupama ljudi i pojedincima. Saglasno tome, fondacija može zapošljavati potrebnu radnu snagu (menadžment), obezbeđivati joj odgovarajuću zaradu, ostvarivati sopstvene

prihode preko aktivnosti koje su u saglasnosti sa osnovnom misijom. Radi ostvarivanja svoje misije, ciljeva i svojih zadataka Fondacija koristi odgovarajući poslovni prostor koji joj može biti dodeljen od odgovarajućeg društvenog organa (u našem slučaju od Saveta UNS-a, koji po Statutu Univerziteta donosi odluke o raspodeli poslovnog prostora).

Misija predstavlja polaznu osnovu za iskazivanje ciljeva i zadataka, dok svi ciljevi i zadaci u fondaciji, kao neprofitnoj organizaciji proističu iz misije i sadržane su u njoj. Zbog toga se ona i određuje kao svrha postojanja organizacije, koja se uvek odnosi i prvenstveno je usmerena na delatnost u kojoj ova neprofitna organizacija realizuje društveno korisnu funkciju.

Misija predstavlja smer, a ne neko krajnje odredište. Zbog toga menadžment ove organizacije mora uvek pred sobom imati jasnu predstavu o tome šta je temeljna delatnost njihove organizacije i kome je namenjena.²⁹ Saglasno tome, menadžment mora poznavati potrebe i želje kako postojećih, tako i potencijalnih korisnika usluga, kao i načine njihovog zadovoljavanja. Pored toga, misija ove organizacije mora da bude uvek usmerena prema ostvarivanju najširih društvenih ciljeva.

Moramo, dakle, stalno imati na umu misiju našeg rada u fondaciji. Misija znači: zašto radimo ono što radimo, odnosno razlog i svrhu postojanja naše organizacije. Misija predstavlja jasnu izjavu o namerama naše organizacije, odnosno precizne odgovore na sledeća važna pitanja: Zašto fondacija postoji? Kome ona služi? Šta ona radi? U kojoj oblasti deluje? Precizno definisani odgovori na ova i neka druga pitanja služe kao polazna osnova za jasno formulisanje misije. Misija naše Fondacije je izgradnja stanova za mlade nastavne i naučne radnike i umetnike Univerziteta u Novom Sadu.

Da bi se fondacija mogla potpuno posvetiti svojoj misiji i uspešno je ostvarivati, njen menadžment, kao i Upravni odbor, mora se ponašati odgovorno i dosledno, naročito kada se radi o pitanju pridržavanja propisanih pravila poslovanja. Ovo prvenstveno iz razloga što dosledno pridržavanje principa domaćinskog poslovnog ponašanja bitno unapređuje misiju organizacije naročito u smislu: podizanja značaja misije u javnosti; lakšeg obezbeđivanja potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju misije; i podizanja kvaliteta misije.

Fondacija u čijem je radu zastupljeno neposlovno i neodgovorno ponašanje menadžmenta i upravnog odbora lako pada u poslovnu krizu, koja se završava zastojem u radu i prestankom rada i vršenja misije (primeri fondacija nekih drugih univerziteta). U ovakvu situaciju dolaze one neprofitne organizacije (fondacije) koje samo formalno iskazuju svoju misiju, a u stvarnosti se ponašaju sasvim drugačije.

Vizija predstavlja dugoročni strateški cilj organizacije, koji mora da bude prezentovan na ispravan, mobilisajući i ambiciozan način. Ona je okrenuta budućnosti i nosi sobom često nepoznate vrednosti koje u organizaciji postoje samo u obliku prethodnih naznaka. Najkraće, vizija je iskaz aspiracije organizacije (fondacije) i željeno vrednovanje njene budućnosti („videti i osećati budućnost“). Vizija je, u našem slučaju, „pametno naselje“ univerzitetskih mladih naučnih radnika i umetnika, koji zahvaljujući i našoj misiji ostaju u zemlji, zasnivaju porodice i na taj način doprinose rešavanju problema „egzodusa mozgova“ i „bele kuge“.

Ciljevi su iskazi krajnjeg rezultata – tački koje želi dostići. Ciljevi daju okvir unutar kojeg se donose odluke o poslovanju. Ciljevi se uvek postavljaju za određeni period i predstavljaju polaznu osnovu za merenje i evaluaciju dostignuća.

Brojni su ciljevi kojima teže sve neprofitne organizacije (pa i fondacije) u svom poslovanju i vršenju misije. Oni se mogu podeliti u dve grupe: opšti i posebni ciljevi. Iz prve grupe, saglasno njihovoj srodnosti, važnosti i zastupljenosti posebno se ističu sledeći: solidarnost i humanost, kvantitet, kontinuitet i kvalitet. Solidarnost i humanost kao cilj se temelji i proizilazi iz osnovnog povoda zbog koga se i osnivaju i funkcionišu ove neprofitne organizacije. Povod je sadržan u potrebi stalnog zadovoljenja elementarnih, prvenstveno egzistencijalnih potreba građana određenog segmenta društva (mladih nastavnih i naučnih radnika i umetnika).

Solidarnost i humanost kao cilj delovanja temelji se i proizilazi iz osnovne svrhe formiranja fondacije. Humanost i solidarnost su ključni ciljevi koji dominiraju nad drugim poslovnim ciljevima. Drugim rečima, to znači da je zadovoljenje društvenih potreba prioritet u odnosu na ostale motive i ciljeve koji su karakteristični za subjekte koji pripadaju profitnom sektoru. U vezi s ovim ciljem je filantropija kao čovekoljublje i dobročinstvo. Miša Anastasijević i Ilija Kolarac, koji su zadužili Beogradski univerzitet ili Marija Trandafil i Bogdan Dunderski, koji su zadužili ustanove kulture u Vojvodini-primeri su filantropije i zadužbinarstva.

Kvantitet i kontinuitet kao cilj delovanja sadržan je u tome da ove organizacije treba da obezbede permanentno i adekvatno pružanje potrebnih usluga što većem broju korisnika. Ovo je posebno važno za organizacije kakva je naša Fondacija gde je prisutan veći obim tražnje od ponude. Saglasno tome, uspešnost rada ovih organizacija meri se poslovnom stabilnošću i ostvarenim obimom rada, odnosno brojem korisnika usluga.

Jedan od najvažnijih ciljeva poslovanja fondacije treba da bude *kvalitet* kao cilj delovanja. Cilj poslovanja je, naime, ostvarenje što višeg nivoa kvaliteta pružanja usluga. Kvalitet kao cilj poslovanja utvrđuje se na više načina, između ostalog: nivoom ostvarenog zadovoljstva korisnika usluga; zadovoljenjem potreba društvene zajednice; nivoom profesionalnosti i stručnosti kadrova u vršenju poslovnih aktivnosti, i dr.

²⁹ Pod menadžmentom u našem slučaju (FONDUNS) podrazumevamo: upravitelja i menadžera za javne nabavke i administraciju. U drugim fondacijama broj zaposlenih je znatno veći.

U grupi posebnih ciljeva primarni značaj daje se cilju koji je sadržan u *ostvarenju razmene*, pod kojom se podrazumeva proces u kome se ostvaruje s jedne strane – davanje (pružanje), a s druge strane – primanje nečeg. Za odvijanje ovog funkcionalnog procesa moraju postojati dve zainteresovane strane – strana ponude i strana tražnje. Međutim, pre samog stupanja u proces razmene učesnici procenjuju i ocenjuju odnos primanja – davanja, odnosno kvantitet i kvalitet ostvarene koristi u odnosu na uložene troškove, ili neke nematerijalne vrednosti. To, u stvari, znači da svi potencijalni učesnici u razmeni moraju biti spremni za ulazak u proces iz koga proističu određene koristi. Za ovu razmenu karakteristično je da je utemeljena na mešovitom modelu: načelima racionalnosti i emocionalnosti (humanosti). Ovaj proces razmene treba da bude analiziran i usmeravan od strane menadžmenta.

4. NAČINI FINANSIRANJA I POSLOVANJA FONDACIJE

Dva su osnovna načina finansiranja Fondacije: eksterno i interno finansiranje.

U *eksterno finansiranje* spada, pre svega, budžet. Budžetski način finansiranja vrši se iz državnih fondova. Kao davalac sredstava država može sprovoditi direktnu kontrolu nad radom svih neprofitnih organizacija koje ona finansira. Zavisno od namene sredstava koja daje država izdvajaju se dva osnovna vida budžetskog finansiranja: finansiranje redovnog poslovanja organizacija i finansiranje izabranih projekata koji su od javnog značaja i interesa. Za našu Fondaciju primenjen je ovaj drugi vid: na početku rada Fondacije dobili smo oko dve trećine sredstava iz budžeta Pokrajine i oko jedne trećine sredstava iz budžeta Ministarstva nauke, obrazovanja i tehnološkog razvoja. Nakon toga, nismo konkurisali za budžetska sredstva, već smo koristili, dominantno, interno finansiranje, uz manje iznose donatorstva.

Pored budžeta, u eksterne izvore finansiranja neprofitnih organizacija (kakve su i fondacije), spadaju sponzorstvo i donatorstvo. Sponzori najčešće očekuju ili traže uzvrat za ono što su dali (tzv. „korisno sponzorstvo“). Zbog toga se ono i tretira kao sastavni deo marketing miksa profitnih preduzeća. Praksa pokazuje da je najviše prisutno tzv. finansijsko sponzorstvo neprofitnih organizacija, naročito u oblasti nauke, umetnosti, kulture, sporta. Donatorstvo, u odnosu na sponzorstvo, predstavlja poseban oblik davanja, poklanjanja i ustupanja finansijskih i raznih drugih dobara neprofitnim organizacijama, bez bilo kakvog uzvratnog ili sličnog interesnog zahteva. Donator se odriče prava vlasništva nad datom donacijom, pri čemu iskazuje svoj interes samo u pogledu njenog svrsishodnog korišćenja, što se reguliše ugovorom o donaciji.

Interno finansiranje – samofinansiranje podrazumeva delimično ili potpuno obezbeđivanje fondova neprofitnih organizacija (i fondacija) na osnovu njihovih tržišno usmerenih aktivnosti, tj. na bazi direktne prodaje raznih usluga. Ovaj oblik finansiranja karakterističan je za našu Fondaciju, koja primenjuje specifičan model rada: prodaje izgrađene stanove po ceni koštanja. Ovde spadaju, pored ovoga, i prihodi od oročenih slobodnih finansijskih sredstava.

Postavlja se, s tim u vezi, pitanje mere do koje se konkretnoj neprofitnoj organizaciji može, odnosno sme, dozvoliti obavljanje komercijalne ili neke druge profitne aktivnosti, a da ona pri tom zadrži svoj neprofitni karakter i status. U tom pogledu se primenjuju dva kriterijuma: osnovna svrha, tj. da li fondacija deluje u tom smeru; i namena prihoda, tj. da li fondacija namenski usmerava sredstva u ostvarivanje misije i javnog interesa. Naša Fondacija striktno poštuje oba načela i time ne ugrožava status neprofitne organizacije.

Kakvo je iskustvo zemalja EU u vezi samofinansiranja neprofitnih organizacija? Mada je određeni nivo ekonomskih aranžmana i dobiti dozvoljen u većini članica EU primenjuje se opšteprihvaćeno pravilo ponašanja prema kome te aktivnosti ne smeju istovremeno da budu osnovne, tj. temeljnje aktivnosti neprofitnih organizacija. Drugim rečima, ekonomske aktivnosti ovih organizacija moraju biti direktno vezane za njihovu misiju i ostvarenje društvenih ciljeva.

U vezi finansiranja fondacija postavljaju se i sledeća pitanja: upravljanja troškovima poslovanja; i performanse – parametri poslovnih rezultata.

Adekvatno upravljanje troškovima poslovanja fondacije je jedan od primarnih zadataka menadžmenta koji se susreće s veoma ozbiljnim problemima koje treba razrešiti na najispravniji i za fondaciju najpovoljniji način. Kao što je poznato troškovi se dele na planirane i stvarne. Stvarni troškovi veoma često odstupaju od planiranih iz više razloga, a najveći uticaj na to imaju: eksterni (objektivni) faktori, na koje menadžment ne može bitnije uticati (specifičnost građevinske delatnosti – viškovi i manjkovi radova, relativno česte zakonske izmene, kao i spore procedure); i interni – subjektivni faktori, gde uloga menadžmenta dolazi do izražaja.

Za razliku od profitnih preduzeća u kojima je ključna performansa poslovne uspešnosti profit, kod neprofitnih organizacija ovo pitanje je znatno delikatnije. Saglasno mogućnostima bavljenja i komercijalnim poslovima, performanse koje se koriste pri oceni neprofitnih organizacija (i fondacija) dele se na: performanse neprofitnog uspeha; i performanse profitnog uspeha.

Šema 1. Performanse poslovnog uspeha

Performanse neprofitnog uspeha	<ul style="list-style-type: none"> * opšta sigurnost i kontinuitet delovanja * ocena javnog mnjenja * nivo zadovoljenja korisnika usluga * efikasnost pružanja usluga * brzina izvršenja usluga * kvalitet izvršenih usluga * pokrivenost područja delovanja
Performanse profitnog uspeha	<ul style="list-style-type: none"> * ekonomičnost * efikasnost * efektivnost * ekonomija obima * tržišno učešće * diverzifikacija rizika

5. ORGANIZACIJA RADA FONDACIJE

Organizaciona šema fondacije utvrđena je Zakonom o zadužbinama i fondacijama (Sl. glasnik RS, br. 88/2010). Statut je najviši opšti akt fondacije. Organi fondacije su upravni odbor i upravitelj.

U Zakonu su nabrojane nadležnosti i obaveze Upravnog odbora i upravitelja fondacije. U članu 43. Zakona kaže se da „članovi upravnog odbora i upravitelj odgovaraju solidarno celokupnom svojom imovinom za štetu koju svojom odlukom prouzrokuju zadužbini i fondaciji, ako je ta odluka doneta grubom nepažnjom ili sa namerom da se prouzrukuje šteta, osim ako su u postupku donošenja odluke izdvajali svoje mišljenje u zapisnik, ili nisu učestvovali u donošenju odluke.“

Upravitelj Fondacije je, ustvari, menadžer Fondacije. S tim u vezi veoma je značajna primena savremenih principa menadžmenta i u neprofitnim organizacijama kakva je fondacija. Menadžer fondacije je kompetentni stručnjak koji se bavi upravljanjem organizacije na tzv. integralan način, odnosno upravljanjem svim osnovnim i poslovnim funkcijama organizacije. Zbog toga menadžeri u ovim organizacijama moraju da poseduju sposobnosti za primenu šire, odnosno integralne dimenzije upravljanja.

Imajući u vidu da država, iz objektivnih razloga koji proističu iz smanjenja budžetskih rashoda, sve manje direktno i u potpunosti finansira neprofitne organizacije, a sve više ih upućuje na tržište, nužnim se nameće uspešno menadžment upravljanje. Stoga je važno da ovaj posao obavljaju kompetentni, iskusni i provereni kadrovi.

I menadžment neprofitnih organizacija, kao i profitnih, mora dobro da pozna dva nivoa menadžmenta: strategijski i operativni menadžment. Strategijski menadžment predstavlja stalan proces dugoročnog i srednjoročnog usmeravanja, odnosno odgovarajućeg prilagođavanja organizacije divergentnim tržišnim i drugim zahtevima okruženja. Kvalitetan i stručno vođen strategijski menadžment treba da se realizuje kroz najmanje četiri ključne faze: analiza okruženja; izrada efikasne strategije; realizacija, tj. sprovođenje usvojene strategije; i praćenje, tj. kontrola sprovođenja strategije. U strategijskom planiranju i formiranju strategijskih ciljeva koristi se SVOT-analiza i benčmarking.

Za sprovođenje odgovarajuće razvojne strategije važna je i odgovarajuća poslovna politika. Ona se formuliše na najvišem nivou (na nivou najvišeg organa upravljanja, u našem slučaju Upravnog odbora). Čine je različiti stavovi, načela, principi i kriterijumi. Pri njenom formulisanju uzimaju se u obzir i saveti raznih profesionalnih konsultanata. Za uspešno sprovođenje poslovne politike važan je timski rad, preduzetnički duh, koordinacija, poverenje i odgovornost svih nosilaca poslovne aktivnosti fondacije.

Primena operativnog menadžmeta u radu ovih organizacija predstavlja složen proces koordinacije i usmeravanja izvršnih-operativnih akcija. Osnovni zadatak ovog menadžmenta je da obezbedi efikasnu transformaciju strategijskih planova u niže operativne planove, odnosno konkretne akcije. U realizaciji planova i akcija menadžment (upravitelj) može (i treba) da koristi i moderne metode lobinga, kanale uticaja, kao i druge oblike socijalne inteligencije.

Kada je u pitanju naša Fondacija operativni menadžment podrazumeva primenu Zakona o planiranju i izgradnji (Sl. glasnik RS, br. 37/2019.). U ovom Zakonu je detaljno data Objedinjena procedura u postupcima za izdavanje akata u ostvarivanju prava na izgradnju i korišćenje objekata.

6. UMESTO ZAKLJUČKA: REZULTATI RADA FONDUNS-A

Fondacija FONDUNS je do sada izgradila četiri višeporodične stambene zgrade za mlade nastavne i naučne radnike i umetnike Univerziteta u Novom Sadu. Sve četiri stambene zgrade su izgrađene u ulici Stanoja Stanojevića na Novom naselju u Novom Sadu. U 102 stana useljeni su najbolji mladi nastavnici, naučnici i umetnici sa izuzetnim naučnim i umetničkim referencama, zbog čega su građani Novog Sada ovaj deo grada

nezvanično prozvali "Pametno naselje". Tokom 2019. godine obezbeđena je građevinska parcela za izgradnju pete po redu stambene zgrade namenjene najboljim stručnjacima Univerziteta u Novom Sadu, a planira se i kupovina još jedne parcele tokom 2020. godine. U toku je realizacija ovih ciljeva. Prema poslednjoj anketi, koju je FONDUNS sproveo na svim fakultetima i institutima - članicama UNS-a, oko 130 mladih naučnih, nastavnika i umetnika izrazilo je zainteresovanost za stanove koje gradi naša fondacija.

Rešavanje stambenog pitanja mladim ljudima koji rade u nastavi i nauci na Novosadskom univerzitetu doprinelo je zadržavanju najkvalitetnijih i najperspektivnijih kadrova, što je izuzetno značajno za održavanje kontinuiteta kvaliteta rada Univerziteta u Novom Sadu, odnosno fakulteta i instituta koji su u njegovom sastavu. U vremenu kada mladi masovno odlaze iz naše zemlje, što pretil padu kvaliteta, ne samo u nastavi i nauci, već u svim oblastima privrede i društva, FONDUNS ostvaruje svoj cilj – omogućavanjem boljih životnih uslova, odnosno, rešavanjem stambenih potreba, motivisao je i motiviše mlade ljude da ostanu u našoj zemlji i svojim znanjem i kompetencijama doprinose razvoju nastave i nauke, a indirektno i razvoju društva uopšte. Sve to govori o **potrebi podrške** ovom značajnom projektu.

7. LITERATURA

- [1] *Anketa povodom istraživanja zainteresovanosti mladih nastavnih i naučnih radnika i umetnika UNS-a za stanove koje gradi FONDUNS*, 2016;
- [2] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2018. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu 2019. godine.
- [3] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2017. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2018. godine.
- [4] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2016. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2017. godine.
- [5] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2015. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2016. godine.
- [6] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2014. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2015. godine.
- [7] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2013. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2014. godine.
- [8] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2012. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2013. godine.
- [9] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2011. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2012. godine.
- [10] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2010.*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2011. godine.
- [11] *Godišnji izveštaj o radu Fondacijetokom 2009. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2010. godine.
- [12] *Godišnji izveštaj o radu Fondacije tokom 2008. godine*, usvojen od strane Upravnog odbora FONDUNS-a i Saveta Univerziteta u Novom Sadu, 2009. godine.
- [13] Pejanović, R.: *Razvojni problemi privrede i društva*, Akademska knjiga, Novi Sad, 2017.
- [14] Pejanović, R., Kočan, E.: "Značaj Direktive EU o ugovorima o stambenom kreditiranju u svetlu aktivnosti Univerzitetskog FONDUNS-a", XII Skup Trendovi razvoja "Nove tehnologije u nastavi", Zlatibor od 16 do 19.02.2016, str. 213 – 214.
- [15] *Zakon o planiranju i izgradnji*, Službeni glasnik RS, br. 72/2009, 81/2009 - ispr., 64/2010 -odluka US, 25/2011, 121/2012, 24/2013 – odluka US, 50/2013 –odluka US, 98/2013 – odluka US, 132/2014, 145/2014, 83/2018, 31/2019 i 37/2019 – dr. zakon.
- [16] *Zakon o zadužbinama i fondacijama*, Službeni glasnik RS, broj 88/2010, 99/2011 – dr. zakon i 44/2018 – dr. zakon).