



**УПУТСТВО ЗА СПРОВОЂЕЊЕ
ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ УЧЕСНИКА
У ПРОГРАМУ ПОДРШКЕ ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА ЗА
УЛАЗАК У ЛАНЦЕ ДОБАВЉАЧА МУЛТИНАЦИОНАЛНИХ
КОМПАНИЈА**

САДРЖАЈ

1. ПОЈМОВИ	- 3 -
2. СКРАЋЕНИЦЕ:	- 4 -
3. ДИЈАГНОСТИКА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ	- 4 -
3.1. Основне информације	- 4 -
3.2. Области пословања које су предмет дијагностике пословних перформанси	- 4 -
3.3. Права и обавезе током поступка дијагностике пословних перформанси	- 5 -
3.4. Поступак спровођења дијагностике пословних перформанси	- 5 -
3.4.1. Кораци у процесу Дијагностике пословних перформанси	- 6 -
3.4.2. Детаљан опис појединачних корака у поступку дијагностике пословних перформанси	- 7 -
3.4.2.1. Прилагање документације на Портал Агенције	- 7 -
3.4.2.2. Преглед и анализа документације и заказивање састанка дијагностике .	- 10 -
3.4.2.3. Састанак дијагностике пословних перформанси	- 11 -
3.4.2.4. Оцењивање пословних перформанси и израда прелиминарног Извештаја о дијагностици пословних перформанси	- 11 -
3.4.2.5. Представљање Извештаја о дијагностици пословних перформанси	- 12 -
3.4.2.6. Извештај о дијагностици пословних перформанси	- 13 -
3.4.2.7. План унапређења	- 13 -
3.4.2.8. План самоунапређења	- 14 -
4. ВИРТУЕЛНА ДИЈАГНОСТИКА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ	- 15 -

1. ПОЈМОВИ

Програм подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија	Програм који спроводи Агенција у циљу подршке привредним друштвима у производним делатностима да кроз унапређење пословних перформанси испуне услове да постану добављачи МНК.
Пријава	Скуп свих образаца и докумената дефинисаних Јавним позивом за учешће у Програму и Упутством за спровођење Програма.
Учесник	Привредно друштво за које је у поступку спровођења Програма донета Одлука о избору за учешће у поступку дијагностике пословних перформанси.
Корисник	Учесник у Програму коме је након спроведене дијагностике пословних перформанси одобрен План унапређења, коме су додељена бесповратна средства, односно са којим је Агенција закључила уговор у складу са Програмом.
Мултинационална компанија	Компанија која: 1) има производне погоне у најмање три државе; 2) запошљава најмање 1000 радника; 3) има остварен укупан пословни приход од преко 200.000.000,00 евра на нивоу групе; 4) послује у циљаним секторима наведеним у Програму.
Добављач МНК	Привредно друштво које се налази на листи добављача мултинационалне компаније, и активни је добављач производа из групе директних/индиректних материјала у смислу Програма.
Виртуелна дијагностика пословних перформанси	Прилагођен процес дијагностике пословних перформанси у односу на стандардни процес који се користи у реализацији Програма, и који се реализује уз помоћ информационих и комуникационих технологија.
Радна група за дијагностику пословних перформанси Учесника у Програму	Радна група састављена од запослених у Агенцији, а која врши оцењивање пословних перформанси Учесника Програма
Свеска за самопроцену	Образац Агенције који попуњава Учесник након доношења одлуке о избору за учешће у поступку дијагностике пословних перформанси и којом оцењује сопствено пословање.
Писмо препоруке	Потписан и уредно попуњен образац Агенције, од стране МНК или добављача МНК, а у складу са Упутством за спровођење Програма.
Портал Агенције	Интернет страница на којој се прилаже тражена документација.
База добављача	Интерактивна платформа Агенције која омогућава компанијама да детаљно представе своју делатност и производни програм потенцијалним домаћим и међународним купцима и инвеститорима.

2. СКРАЋЕНИЦЕ:

Програм подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија	Програм
Јавни позив у оквиру Програма подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија	Јавни позив
Мултинационална компанија	МНК
Развојна агенција Србије	Агенција
Радна група за дијагностику пословних перформанси Учесника	Радна група

3. ДИЈАГНОСТИКА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ

3.1. Основне информације

Овим Упутством уређује се основ, методологија, као и целокупан поступак евалуације, односно утврђивања стања пословних перформанси привредних друштава за које су донете одлуке о избору за учешће у поступку дијагностике пословних перформанси, а све у складу са Упутством за спровођење Програма које је Агенција усвојила 10. децембра 2020. године и које је објављено на интернет страници Агенције.

Дијагностика пословних перформанси представља процес евалуације Учесника, на бази методологије која је настала по узору на *EFQM* модел најбољег начина пословања, а којом се утврђује које области пословања Учесника су приоритетне за унапређење. Сврха прегледа пословања је да се пронађу области за побољшање, те да се уз реализацију одговарајућих активности исте области и унапреде, а што ће помоћи привредном друштву да постане добављач МНК и сходно томе повећа своју продају и унапреди своје пословање.

Поступак дијагностике пословних перформанси се спроводи од стране запослених у Агенцији у оквиру Радне групе, а коју решењем образује директор Агенције. Целокупан поступак дијагностике пословних перформанси детаљно је описан у тачки 3.4 овог Упутства.

3.2. Области пословања које су предмет дијагностике пословних перформанси

Дијагностика пословних перформанси подразумева оцењивање следећих седам области пословања Учесника:

- 1) **Сврха, визија и стратегија,**
- 2) **Организациона култура и лидерство,**
- 3) **Укључивање заинтересованих страна** (управљање односима са клијентима, управљање људским ресурсима, управљање односима са добављачима),
- 4) **Стварање одрживе вредности** (процедуре увођења нових производа, управљање производњом, способност за LEAN, систем управљања квалитетом, логистички и дистрибутивни капацитети),
- 5) **Подстицаји учинка и трансформације** (управљање ризиком, управљање информационим системима, управљање и контрола финансијским ресурса),
- 6) **Перцепција и резултати** (резултати који се односе на клијенте и запослене),
- 7) **Стратешки и оперативни резултати.**

Наведене области пословања обухваћене су Контролном листом за оцењивање, која представља саставни део овог Упутства и обухвата списак питања у вези са сваком облашћу,

а истовремено садржи и водич за доделу бодова у зависности од начина пословања Учесника у вези са сваким појединачним питањем. Начин доделе бодова описан је у тачки 3.4.2.4 овог Упутства.

3.3. Права и обавезе током поступка дијагностике пословних перформанси

Учесник се усаглашава да са представницима Агенције сарађује на обезбеђивању услова за несметано обављање активности поступка дијагностике пословних перформанси, као и да обезбеди доступност запослених задужених за пословне процесе за које се врши дијагностика.

Агенција се обавезује да на професионалан начин, не реметећи процес рада код Учесника, спроведе поступак дијагностике пословних перформанси, те да по окончању истог сачини Извештај о дијагностици пословних перформанси.

Сви подаци о пословању које Учесник достави у току спровођења дијагностике пословних перформанси сматрају се пословном тајном, а што је регулисано **Уговором о поверљивости информација** који је закључен са Учесником након пријаве на Јавни позив за учествовање у Програму.

3.4. Поступак спровођења дијагностике пословних перформанси

Дијагностика пословних перформанси обухвата:

1. Прилагање потребне документације у вези пословања Учесника на Портал Агенције, а у складу са Водичем за прилагање документације;
2. Преглед и анализа достављене документације, прелиминарно оцењивање Учесника, и заказивање састанка са Учесником;
3. Састанак дијагностике пословних перформанси са Учесником и обилазак производних погона Учесника;
4. Оцењивање пословних перформанси Учесника и израду прелиминарног Извештаја о дијагностици пословних перформанси;
5. Заказивање и одржавање састанка са Учесником у вези са представљањем Извештаја о дијагностици пословних перформанси;
6. Израда коначног Извештаја о дијагностици пословних перформанси;
7. Достављање Плана унапређења, односно Плана самоунапређења од стране Учесника, заједно са понудама и профактурама на којима су видљиви јасни описи активности и износи за активности. Овако комплетна документација, основ је за одређивање износа који може бити додељен; Одобравање или одбијање Плана унапређења, односно Плана самоунапређења од стране Агенције.

Након што Учесник Агенцији достави документацију која се односи на његово пословање, Агенција приступа прегледу исте и прелиминарном оцењивању, те се организује први састанак са Учесником.

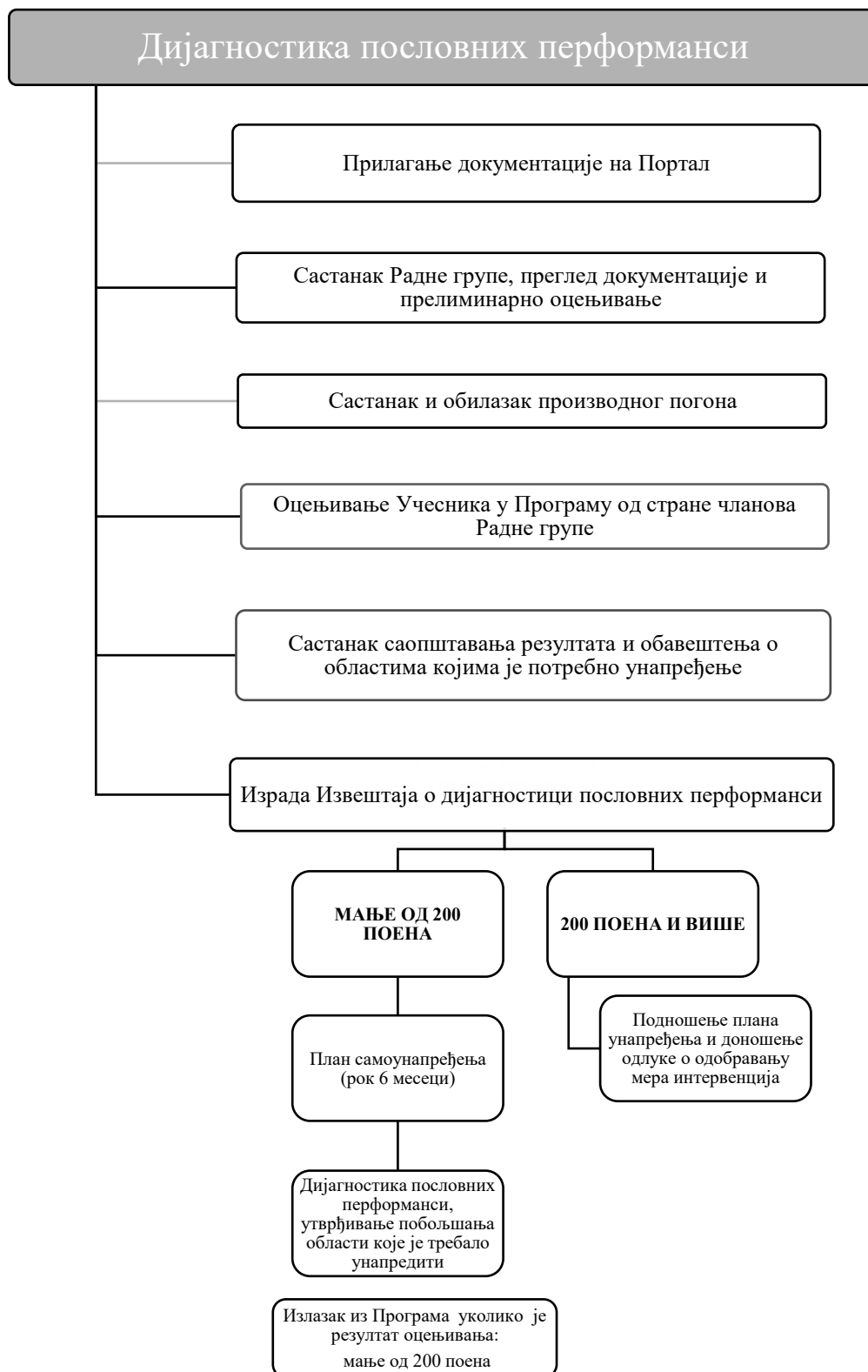
Први састанак пружа могућност члановима Радне групе да разумеју привредно друштво, његове амбиције и пословање. Овај састанак обухвата и обилазак производног погона Учесника, а након реализације наведеног сачињава се прелиминарни Извештај о дијагностици пословних перформанси који садржи идентификоване области пословања потенцијалног корисника Програма које је потребно унапредити како би се омогућило успостављање сарадње са МНК.

Други састанак усредсређен је на пружање повратних информација о обављеној дијагностици пословних перформанси од стране Агенције, те резултата спроведене дијагностике, као и на обавештавање о приоритетним областима за побољшање и дискусију о истом. Очекивани исход прегледа пословања је дефинисање скупа подручја за унапређење

у складу са закључцима Агенције, као и давање смерница за израду Плана унапређења, односно Плана самоунапређења од стране Учесника, а све уколико Учесник испуњава услове за даље учествовање у Програму.

Детаљно појашњење сваког појединачног корака у поступку дијагностике пословних перформанси је описано у оквиру тачке 3.4.2 овог Упутства.

3.4.1. Кораци у процесу Дијагностике пословних перформанси- дијаграм



3.4.2. Детаљан опис појединачних корака у поступку дијагностике пословних перформанси

3.4.2.1. Прилагање документације на Портал Агенције

Учесницима се доставља линк за приступ Порталу Агенције где уносе неопходну документацију за реализацију поступка дијагностике пословних перформанси, заједно са Водичем за прилагање документације, креденцијалима и линком за Портал Агенције, као и крајњи рок за достављање документације. Документација се уноси на Портал Агенције у форми прилога, а пожељно је да исти буду у PDF формату или у скенираном облику ниске резолуције. Сваки прилог мора да садржи назив (нпр. Годишњи план развоја 2020, Записник са састанка у производњи и сл.).

Потребно је да целокупна документација ближе објашњава пословање у седам предметних области, те да на основу исте запослени у Агенцији који спроводе дијагностику пословних перформанси могу ближе да разумеју пословање Учесника. Циљ је да се прилагањем документације прикаже да се процедуре које су формално дефинисане примењују и у пракси.

Област	Шта треба приказати достављеном документацијом	Предлог документације за достављање
Сврха, визија и стратегија	Како се врши планирање у компанији? Како се прати напредак у односу на план? Колико је дугорочно планиран капацитет и како се узимају у обзир потребе тренутних и потенцијалних купаца? Да ли је компанија дефинисала визију, мисију и вредности компаније и на који начин је комуницира?	<ul style="list-style-type: none">- Документ који дефинише визију, мисију и кључне вредности привредног друштва- Вишегодишњи план пословања- Годишњи план развоја- Писана процедура за корекцију пословања
Организациона структура и лидерство	На који начин је организована компанија? На који начин се комуницира са запосленима? Како функционише проток информација унутар организације?	<ul style="list-style-type: none">- Организациона шема привредног друштва- Систематизација са описом радних места- Документ у ком је описана процедура комуникације са запосленима- Пример записника са интерног састанка
Укључивање заинтересованих страна	На који начин се комуницира са тренутним и потенцијалним купцима и како се управља специфичним захтевима купаца? Како се решавају жалбе и рекламације купаца? Ко је укључен у комуникацију? Како се поступа са потраживањима купаца? Да ли се мери задовољство купаца и ако да, како и какви су резултати? Како се планирају људски ресурси и на који начин се управља овим	<ul style="list-style-type: none">- Документ у ком је описана процедура односа са купцима- Процедура за управљање рекламацијама- Пример рекламације и решавања рекламације- План људских ресурса- План обуке запослених- Извештаји о обукама запослених- Документ који описује процедуру за увођење нових добављача

	<p>сегментом? Како се бирају добављачи?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Документ који садржи оцењивање добављача - Извештај о оценама/статусу добављача - Пример комуникације са добављачем
<p>Стварање одрживе вредности</p>	<p>Приказати проток материјала од складишта улазног материјала, преко производње, до места за паковање и отпрему. Представљање показатеља учинка који се користе за праћење ефикасности и ефективност производње и сродних активности попут одржавања и квалитета.</p> <p>Приказати интерне процедуре и сродне документе који се користе током поступка увођења новог производа у свим фазама - период понуде, потпис уговора, као и до почетка серијске производње, укључујући управљање променама везану за производњу. Приказивање примера из прошлих завршених увођења производа (укључујући управљање законским захтевима за сигурност материјала, хемијских супстанци - REACH или слично). Како се израчунавају трошкови производа и надгледају трошкови производње?</p> <p>Какав је приступ управљању квалитетом? Који показатељи учинка у вези са квалитетом се користе и који су стварни резултати у поређењу са постављеним циљевима?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Документ који садржи дефинисање упутства за рад - Пример упутства за рад - Мапа кључних пословних процеса - Мапа производних процеса - План производних капацитета за наредни период - План одржавања производног/машинског парка - Извештај о одржавању производног парка - Фотографије производног погона - Процедура и извештај за измену алата/сетовање производне линије - Извештај о имплементацији система квалитета са предлогом корективних мера и имплементираним корективним акцијама - Документ који садржи процедуру увођења новог производа - Процедура управљања материјалом - Документација која се односи на формате складиштења, контролу нивоа залиха - Доставити пример у ком се виде контроле залиха, формати складиштења - Документ који садржи пример израчунавања трошкова
<p>Подстицај учинка и трансформације</p>	<p>Како се управља ризицима? Да ли постоји такозвани „план за континуитет пословања“ или „план за непредвиђене случајеве“ како би осигурали купцима да ће бити поуздан добављач у свим околностима? Који су планови и превентивне мере за различите</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Документ који садржи ризик пословања и сценарио у случају прекида пословања - Документ који садржи процедуру управљања безбедносним аспектима пословања и заштита на раду

	<p>врсте ризика (безбедност, физичка безбедност, информација, финансијска средства, животна средина итд.). Да ли имате неки сертификат (потврду) из сродних области, на пример ISO 14001? Како се планира финансијски буџет и прати стварни развој? Који је поступак у вези са управљањем новчаним токовима и управљањем потраживањима? Како се управља нивоом залиха?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Извештај о примени процедура заштита на раду - Документ који садржи примену информационог система (начин коришћења, функције, prt scr странице) - Документ који садржи процедуру заштите поверљивих података - Извештај о реализацији финансијског плана - Извештај о корективним акцијама у вези финансијског плана - Извештај о утврђеним трошковима производње - Документ који садржи процедуру управљања залихама производње - Документ који садржи процедуру управљања наплатом потраживања и исплатама - План новчаних токова - Извештај о реализацији плана новчаних токова и корективне активности
<p>Перцепција и резултати</p>	<p>Како се мере резултати односа са клијентима и како се мере резултати запослених?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Документ који садржи процедуру за мерење задовољства купаца - Извештај и спроведеној активности мерења задовољства купаца за претходне 3 године и корективне активности - Процедуре за праћење интерних резултата - Извештај мерења задовољства запослених
<p>Стратешки и оперативни резултати</p>	<p>Да ли постоје резултати о кључним процесима у производњи? Да ли постоје показатељи учинка? Да ли постоје показатељи који мере утицај компаније на животну средину уопште? Који су стварни резултати и поређење са циљевима у случају да су циљеви постављени?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Документ у ком се дефинишу кључни финансијски резултати и циљеви - Извештај о корективним активностима у вези кључних финансијских резултата - Документ којим се дефинишу кључни параметри производних процеса, испуњење кључних параметара и корективне активности - Документ којим се дефинишу кључни индикатори пословања

Учесник је у обавези да у року од седам дана након доношења одлуке о избору за учешће у поступку дијагностике пословних перформанси представницима Агенције достави и попуњену Свеску за самопроцену на обрасцу који прописује Агенција. Формат Свеске за самопроцену је доступан на интернет страници Агенције, у оквиру Јавног позива.

У складу са Уредбом о електронском канцеларијском пословању органа државне управе („Сл. гласник РС“, број 40/2010 и 42/2017), сви поднесци, акта и прилози примљени, односно сачињени у облику електронског документа чувају се у информационом систему. У складу са наведеним, достављена електронска документа чувају се на Порталу Агенције, а чланови Радне групе су дужни да иста електронским путем проследе и запосленом у Агенцији који обавља послове писарнице, а како би документација могла бити чувана и у електронском систему Агенције који представља информациони систем у смислу поменуте Уредбе. Чланови Радне групе који спроводе поступак дијагностике су, даље, дужни да о целокупној електронској документацији саставе службену белешку која ће садржати списак документације укључујући и аудио и видео записе, датум достављања, списак докумената који су достављени са електронским потписом, те утврђену валидност таквих потписа, као и локацију на којој се налазе документа. Тако састављена службена белешка (Образац 14), се доставља запосленом у писарници Агенције који на исту ставља заводни печат, којим се потврђује пријем такве документације, те се тако сачињен документ прилаже у регистратор у ком се налази конкретан предмет.

3.4.2.2. Преглед и анализа документације и заказивање састанка дијагностике

Радна група прегледа достављену документацију и заједно са Учесником утврђује време и датум састанка дијагностике. Састанак се одржава у просторијама Учесника, а како би након састанка могао да се реализује обилазак производног погона Учесника.

Агенда реализације дијагностике Учеснику се доставља најмање два дана пре почетка заказаног састанка, како би сва лица одговорна за процесе који су укључени у поступак дијагностике могли да буду присутни.

Пример агенде:

<i>Трајање</i>	<i>Тема</i>	<i>Учесници</i>
Уводне речи 5 минута		Представници Агенције
Представљање компаније од стране менаџмента 15 минута	Кратка презентација о компанији и моделу пословања.	Генерални менаџер
Сврха, визија и стратегија Организациона структура 45 минута	Како компанија планира будућност, шта су кључни дугорочни и краткорочни приоритети, који су циљеви и да ли су испуњени. Планирање континуитета пословања и управљање ризиком.	Генерални менаџер и остали менаџери уколико је потребно
Пауза 10 минута		
Људски ресурси 30 минута	Планирање људских ресурса, комуникација са запосленима, планирање обука, мерење учинка и сл.	Менаџер за људске ресурсе

Управљање финансијама 30 минута	Праксе финансијског управљања	Финансијски менаџер
Пауза 10 минута		
Управљање производњом 45 минута	Процеси у производњи, планирање производње, контрола квалитета	Генерални менаџер, менаџер контроле квалитета, менаџер производње
Обилазак производног погона 30 минута		Представници Агенције и представници компаније
Завршни део састанка 20 минута	Завршна питања	Генерални менаџер

3.4.2.3. Састанак дијагностике пословних перформанси

Састанак подразумева дискусију о пословању Учесника, а на основу документације достављене путем Портала, Пријаве, Свеске за самопроцену и према плану у креираној агенди. Представници Агенције постављају питања како би разумели пословање у датим областима и бележе своја запажања, а, уколико је то потребно, од Учесника могу затражити приказ додатне документације. Након завршетка дискусије о пословању, спроводи се обилазак производног погона Учесника, те се представници Агенције упознају са начином пословања у пракси, те усклађености истог са формално дефинисаним правилима и процедурама.

3.4.2.4. Оцењивање пословних перформанси и израда прелиминарног Извештаја о дијагностици пословних перформанси

Након одржаног састанка дијагностике пословних перформанси са представницима Учесника, Агенција приступа оцењивању пословних перформанси на основу увида у целокупну достављену документацију, као и увида у пословање Учесника, а користећи Контролну листу за оцењивање.

О оцењивању пословних перформанси чланови Радне групе, који су спровели поступак дијагностике, сачињавају прелиминарни Извештај о дијагностици пословних перформанси који идентификује области пословања потенцијалног корисника које је потребно унапредити како би се омогућило успостављање и унапређење сарадње са МНК, а који садржи број додељених бодова за сваку област, укупан број бодова, којим областима пословања је потребно унапређење, као и појашњење начина на који је то утврђено. Приликом израде прелиминарног извештаја узимају се у обзир и подаци из Пријаве, Писма препоруке и попуњене Свеске за самопроцену.

Уколико се дијагностиком утврди да активности, планирано пословање и циљеви пословања Учесника нису у складу са циљевима Програма, или одабране пројектне активности Учесника нису у складу са резултатима спроведене дијагностике, Агенција задржава право да одлуком одбије његово даље учествовање у Програму. Контролна листа за оцењивање садржи смернице за начин доделе бодова за сваку од седам предметних области. Свака област садржи сет подобласти, а подобласти могу садржати једно или више различитих питања. За свако појединачно питање постоји опција доделе оцене од 0 до 4. Оцена зависи од тога да ли се нека процедура спроводи, у којој мери и да ли за то постоје конкретни докази што чланови Радне групе заједнички утврђују. Максималан број бодова који се може доделити примењујући

Контролну листу за оцењивање је 1.000, с тим да свака област може донети максимални број бодова и то:

- 1) Сврха, визија и стратегија: 100 бодова;
- 2) Организациона култура и лидерство: 100 бодова;
- 3) Укључивање заинтересованих страна: 100 бодова;
- 4) Стварање одрживе вредности: 200 бодова;
- 5) Подстицаји учинка и трансформације: 100 бодова;
- 6) Перцепција и резултати: 200 бодова;
- 7) Стратешки и оперативни резултати: 200 бодова.

Комплексност области, број појединачних питања која свака област садржи, као и оцене додељене за свако појединачно питање сразмерно утичу на укупан број бодова који се додељује за сваку област. Уколико област садржи више питања, мањи је процентуални утицај оцене појединачног питања.

Области које су резултирале са најмањим бројем бодова сматрају се областима које би Учесник требало да унапреди, а о чему се дискутује на наредном састанку. Минималан број бодова који Учесник мора достићи у току поступка дијагностике пословних перформанси износи **200**, а како би постојали услови за унапређење области пословања до нивоа који је потребан ради уласка у ланце вредности МНК.

3.4.2.5. Представљање Извештаја о дијагностици пословних перформанси

Након израде прелиминарног Извештаја о дијагностици пословних перформанси, заказује се други састанак на ком се Учеснику саопштавају оцене пословања, додељени бодови по областима, као и повратне информације о областима којима је потребно побољшање. Даљи поступак се разликује у зависности од тога да ли је дијагностика пословних перформанси резултирала са више или мање од 200 бодова, односно да ли су активности, планирано пословање и циљеви пословања Учесника у складу са циљевима Програма.

1. Учеснику коме је након спроведене дијагностике пословних перформанси додељено **више од 200 бодова**, се одобрава даље учешће у Програму. Учесник се обавештава о утврђеним областима пословања којима је потребно унапређење и од њега се захтева достављање Плана унапређења. На састанку са Учесником заједнички се договарају приоритети за унапређење пословања, односно утврђује се да ли се активностима које је Учесник приликом пријављивања означио као потребне за предузимање како би унапредио пословање и укључио се у ланце вредности МНК, односе на области којима је и потребно унапређење. Учеснику се обезбеђују смернице за израду предлога Плана унапређења и представљају даљи кораци у вези са спровођењем Програма, односно утврђује се датум за достављање Плана унапређења који би требало да садржи активности које ће бити реализоване као и понуде и профактуре добављача и испоручилаца опреме/услуге, што је детаљно описано у тачки 3.4.2.7 овог Упутства.

2. Учеснику коме је након спроведене дијагностике пословних перформанси додељено **мање од 200 бодова**, кроз Извештај о дијагностици се на заједничком састанку предочавају области којима је потребно побољшање, као и тренутно стање у вези са начином пословања. Учеснику се представља могућност спровођења самоунапређења пословања како би се унапредиле његове пословне перформансе. Јасно се предлажу области које је неопходно унапредити како би побољшао резултате у складу са смерницама датим на састанку, а што Учесник дефинише у Плану самоунапређења, као и рок за достављање Плана самоунапређења и понуде и профактуре добављача и испоручилаца опреме/услуге, и представљају се даљи

кораџи у вези са спровођењем Програма. Детаљнији опис поступања у вези са спровођењем самоунапређења пословања дефинисан је у тачки 3.4.2.8 овог Упутства.

3. Уколико се дијагностиком утврди да активности, планирано пословање и циљеви пословања нису у складу са циљевима Програма, Учесник се обавештава да нема могућност даљег учешћа у Програму. Овом привредном друштву представља се могућност даље сарадње: да се делатност и производни програм привредног друштва представе у Базу добављача намењеној купцима и инвеститорима са којима Агенција има сарадњу.

3.4.2.6. Извештај о дијагностици пословних перформанси

Након састанка саопштавања прелиминарних резултата спроведене дијагностике, чланови Радне групе приступају изради коначног Извештаја о дијагностици пословних перформанси, који садржи:

- укупан број бодова који је додељен Учеснику,
- број бодова додељен за сваку појединачну област,
- образложење за сваку појединачну област,
- идентификоване области пословања потенцијалног корисника Програма које је потребно унапредити како би се омогућило успостављање сарадње са МНК,
- закључци са одржаног састанка са Учесником,
- договорени приоритети за унапређење пословања,
- предлог за доношење одлуке Агенције.

Приликом израде Извештаја узима се у обзир целокупна документација Учесника, укључујући и Пријаву, Писмо препоруке, уколико је достављено, и Свеску за самопроцену.

3.4.2.7. План унапређења

План унапређења припрема Учесник коме је у поступку дијагностике додељено више од 200 бодова, а у складу са смерницама које су дефинисане на састанку представљања Извештаја о дијагностици пословних перформанси, а које се односе на следеће:

- а) да активности обухваћене Планом унапређења буду оправдане у смислу предвиђеног времена и предвиђених трошкова;
- б) да активности обухваћене Планом унапређења буду усклађене са Писмом препоруке;
- в) да активности обухваћене Планом унапређења буду усклађене са активностима које су предвиђене Програмом;
- г) да се спровођењем активности унапређују области којима је то потребно, а што је утврђено током састанка представљања Извештаја о дијагностици.

Агенција прописује образац Плана унапређења и исти садржи назив и опис одабраних пројектних активности, називе пружалаца услуга и/или добављача, трошкове и опредељење за авансно плаћање за активности које се односе на улагање у материјалну имовину, као и временски план реализације предметних активности.

Учеснику се оставља рок од 30 дана од дана одржаног састанка представљања Извештаја о дијагностици пословних перформанси да изради и достави План унапређења, заједно са пратећом документацијом која обухвата предрачуне, понуде, уговоре и другу документацију добављача и испоручилаца, а на основу које су унети подаци у План унапређења. У случају да је Учеснику потребан дужи период за достављање Плана унапређења, дужан је да о разлозима обавести Агенцију, са предлогом новог рока за достављање. Агенција може да уважи или да одбије овај предлог.

План унапређења се одобрава уколико је у складу са налазима извршене дијагностике и приоритетним областима пословања које је потребно унапредити. Уколико постоји одступање у предложеном Плану унапређења у односу на резултате дијагностике, са Учесником се обављају додатне консултације након којих се усваја модификовани План унапређења који је у складу са налазима извршене дијагностике. На основу одобреног Плана унапређења чланови Радне групе који су спровели поступак дијагностике директору Агенције дају предлог нивоа подршке за предложене активности. Директор доноси Одлуку о одобравању мера интервенције која садржи и одобрене нивое подршке, а на основу које се са Корисником потписује Уговор о додели бесповратних средстава који садржи права и обавезе корисника средстава, као и начин исплате.

О свим променама у вези са одобреним Планом унапређења у току реализације активности, Корисник је дужан да обавести Агенцију у периоду од 8 дана од настале промене. Након пријема обавештења, Агенција утврђује да ли су настале промене у сагласности са Извештајем о спроведеној дијагностици, односно да ли су исте у складу са Програмом. Уколико то није случај, Агенција има право да донесе одлуку којом одбија даље учествовање Корисника у Програму.

3.4.2.8. План самоунапређења

План самоунапређења припрема Учесник коме је у поступку дијагностике додељено мање од 200 бодова и који прихвати спровођење самоунапређења пословања, а на основу уочених области које је неопходно унапредити и уз смернице које се односе на следеће:

- а) да су активности Плана самоунапређења у складу са налазима извршене дијагностике;
- б) да су активности Плана самоунапређења у складу са приоритетним областима пословања које је потребно унапредити;
- в) да активности обухваћене Планом самоунапређења буду оправдане у смислу предвиђеног времена.

План самоунапређења садржи активности, њихов детаљан опис и временски план реализације и исти се одобрава уколико је у складу са смерницама датим на заједничком састанку.

Учесник Агенцији доставља План самоунапређења у року од 30 дана од дана одржавања састанка на ком је представљен Извештај о дијагностици пословних перформанси.

Након одобравања Плана самоунапређења Агенција доноси Одлуку о уласку Учесника у фазу самоунапређења пословања. Учесник је у обавези да активности из Плана самоунапређења спроведе сопственим средствима у року од 6 месеци од дана доношења наведене Одлуке. Уколико План самоунапређења садржи активности консултантске подршке и то за оптимизацију производних процеса и/или за увођење или унапређење корпоративног управљања, у складу са Упутством за спровођење Програма, са Корисником се закључује уговор, а на који се сходно примењују одредбе Упутства за спровођење Програма које се односе на Уговор о додели бесповратних средстава. На основу Одлуке о уласку Учесника у фазу самоунапређења пословања и закљученог уговора са Корисником Агенција врши резервацију средстава у максималном износу који може бити додељен за реализацију наведених активности.

У року од 30 дана након истека рока за реализацију активности из Плана самоунапређења, Учесник, односно Корисник доставља доказе о извршеним активностима и то:

- Извештај о реализованим активностима, на обрасцу који прописује Агенција;
- Копије фактуре свих испоручилаца, уговоре и другу документацију од значаја за реализацију активности;

- Изводе рачуна са којег су трошкови плаћени у целости – са означеном исплатом. Сви рачуни морају бити плаћени са рачуна Корисника;
- Осталу доказну документацију (фотографије, извештај консултанта и сл.).

Документација се прилаже на Порталу Агенције, а о начину прилагања документације Учесник се обавештава накнадно. У року од 15 дана од достављања потребне документације, Агенција приступа верификацији реализације Плана самоунапређења, у складу са Упутством за верификацију, као и поновној дијагностици пословних перформанси у складу са овим Упутством. Након спроведене дијагностике, израђује се Извештај о другој дијагностици пословних перформанси.

Уколико Агенција утврди да су активности из Плана самоунапређења реализоване, да је Учесник, односно Корисник унапредио своје пословање, као и уколико Учеснику, односно Кориснику након поновне дијагностике пословних перформанси буде додељено више од 200 бодова, Агенција приступа:

- представљању делатности и производног програма Учесника у Базу добављача Агенције,
- позивању Учесника, односно Корисника на учествовање у промотивним активностима и пословним сусретима који буду организовани од стране Агенције у складу са Упутством за спровођење Програма,
- рефундацији трошкова учињених у вези са реализацијом активности из Плана самоунапређења које се односе на консултантску подршку и то за оптимизацију производних процеса и/или за увођење или унапређење корпоративног управљања, у складу са Упутством за спровођење Програма, под условом да су овакви трошкови настали након доношења одлуке Агенције о самоунапређењу пословања.

Уколико Агенција утврди да активности из Плана самоунапређења нису реализоване или да Учесник, односно Корисник није унапредио своје пословање или уколико Учеснику, односно Кориснику након поновне дијагностике пословних перформанси буде додељено мање од 200 бодова, Агенција доноси одлуку којом одбија његово даље учествовање у Програму, а закључени уговор са Корисником се раскида упућивањем обавештења о раскиду од стране Агенције.

4. ВИРТУЕЛНА ДИЈАГНОСТИКА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ

Поводом проглашене пандемије болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2, у Републици Србији је су поједине мере заштите од ширења наведене болести и даље на снази и константно се прилагају тренутном стању. Како би се испоштовале све мере прописане од стране надлежних органа, дијагностику пословних перформанси Учесника Агенција ће спроводити уз максимално поштовање мера физичке дистанце, а део дијагностике који подразумева разговоре са представницима Учесника ће спроводити путем интернета, док ће се обилазак производних погона обавити у другом дану физичким присуством представника Агенције.

Уколико услед околности изазваних пандемијом физички обилазак производних погона не буде био могућ, и овај део процеса дијагностике ће се спровести уз помоћ информационах и комуникационих технологија.

Виртуелна дијагностика пословних перформанси подразумева предузимање свих корака који су претходно дефинисани у овом Упутству, с тим да се преглед пословања у овом случају обавља путем организовања састанака са Учесницима преко Microsoft Teams платформе. Приликом одржавања ових састанака Агенција има право да о истим сачињава снимке који

представљају саставни део документације у вези са спровођењем Програма, а уз претходну сагласност Учесника која се даје приликом закључивања Уговора о поверљивости података. Такође, у случају потребе Агенција задржава право да од Учесника затражи достављање снимака којима се може извршити увид у производни процес Учесника или на неке друге аспекте пословања, а све у циљу утврђивања квалитета пословања и успешне реализације поступка дијагностике.

Број: 1-01-119-6/2020-1

У Београду, дана: 13.04.2021. године

Развојна агенција Србије
в.д. директора

Радош Газдић