

Република Србија  
**РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРБИЈЕ**



## **УПУТСТВО**

**ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ  
ПЕРФОРМАНСИ УЧЕСНИКА У ПРОГРАМУ ПОДРШКЕ  
ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА ЗА УЛАЗАК У ЛАНЦЕ ДОБАВЉАЧА  
МУЛТИНАЦИОНАЛНИХ КОМПАНИЈА У 2022. ГОДИНИ**

---

Развојна агенција Србије  
Кнеза Милоша 12  
Београд

## САДРЖАЈ

1. ПОЈМОВИ .....	1
2. СКРАЋЕНИЦЕ.....	1
3. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ.....	2
3.1. Области пословања које су предмет дијагностике пословних перформанси .....	2
3.2. Права и обавезе током поступка дијагностике пословних перформанси .....	2
4. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИЗ	
4.1. Прилагање документације у вези пословања Учесника на портал.....	3
4.2. Преглед и анализа документације.....	4
4.3. Састанак дијагностике пословних перформанси .....	4
4.4. Оцењивање пословних перформанси .....	5
4.5. Састанак усаглашавања мера интервенције.....	9
4.6. Извештај о дијагностици пословних перформанси.....	9
4.7. Окончање поступка дијагностике пословних перформанси .....	9

## 1. ПОЈМОВИ

<b>Пријава</b>	Скуп свих образаца и докумената дефинисаних Програмом и Упутством.
<b>Подносилац пријаве</b>	Привредно друштво регистровано у Републици Србији које се пријавило на Јавни позив за учешће у Програму.
<b>Учесник</b>	Подносилац пријаве који је благовремено предао потпуну и допуштenu Пријаву те који је изабран од стране Агенције на основу критеријума и пондера за оцењивање допуштених Пријава
<b>Корисник</b>	Учесник у Програму коме је након спроведене дијагностике пословних перформанси Агенција одлуком одобрила мере интервенције и са којим Агенција закључује Уговор о додели бесповратних средстава.
<b>Дијагностика пословних перформанси</b>	Процес евалуације Учесника, на бази методологије која је настала по узору на EFQM модел изврности пословања, а којим се утврђује ниво изврности пословања и пословних перформанси као и области пословања у којима је потребно унапређење.
<b>Писмо препоруке</b>	Потписан и уредно попуњен образац Агенције, од стране МНК или добављача МНК.
<b>Портал Агенције</b>	Интернет страница на којој се прилаже тражена документација.
<b>План унапређења</b>	План спровођења одобрених мера интервенције које су предмет подршке Програма.

## 2. СКРАЋЕНИЦЕ

Програм подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2022. години	Програм
Јавни позив у оквиру Програма подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2022. години	Јавни позив
Упутство за спровођење програма подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2022. години	Упутство
Упутство за спровођење поступка дијагностике пословних перформанси учесника у Програму подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2022. години	Упутство за дијагностику
Мултинационална компанија	МНК
Развојна агенција Србије	Агенција
Радна група за проверу испуњености услова, оцењивање, рангирање и дијагностику пословних перформанси Учесника	Радна група

### 3. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Овим Упутством за дијагностику се додатно уређују методологија и целокупан поступак евалуације, односно утврђивања стања пословних перформанси Учесника, а све у складу са Упутством које је Агенција усвојила 23. новембра 2022. године, бр. 1-01-110-2/2022.

На поступак дијагностике се примењују одредбе Упутства за дијагностику и Упутства. На сва питања која нису регулисана овим Упутством за дијагностику се примењују одредбе Упутства. Сва питања која се односе на услове Програма, учешће у Програму, престанак учешћа Програму, као и сва остала права и обавезе које се односе на одобравање или неодобравање бесповратних средстава за спровођење мера интервенције, примењују се одредбе Упутства.

Сврха прегледа пословања спровођењем поступка дијагностике је да се идентификују области за побољшање и да се уз реализацију одговарајућих активности исте области и унапреде, а у циљу омогућавања привредним субјектима улазак у ланце добављача МНК.

Поступак дијагностике пословних перформанси се спроводи од стране запослених у Агенцији у оквиру Радне групе.

#### 3.1. Области пословања које су предмет дијагностике пословних перформанси

Дијагностика пословних перформанси подразумева оцењивање следећих седам области пословања Учесника:

- 1) Сврха, визија и стратегија/планирање у компанији, визија, мисија,
- 2) Организациона култура и лидерство/организација у компанији, проток информација, комуникација,
- 3) Укључивање заинтересованих страна (управљање односима са клијентима, управљање људским ресурсима, управљање односима са добављачима)/потенцијални купци, људски ресурси, добављачи,
- 4) Стварање одрживе вредности (процедуре увођења нових производа, управљање производњом, способност за LEAN, систем управљања квалитетом, логистички и дистрибутивни капацитети)/организација у производњи, процес производње,
- 5) Подстицаји учинка и трансформације (управљање ризиком, управљање информационим системима, управљање и контрола финансијских ресурса)/резултати кључних процеса, показатељи учинка,
- 6) Перцепција и резултати /резултати односа са клијентима и запосленима,
- 7) Стратешки и оперативни резултати/управљање ризицима, управљање финансијама.

Наведене области пословања се оцењују применом Методологије за оцењивање пословних перформанси у складу са тачком 4.4.1. Упутства за дијагностику.

#### 3.2. Права и обавезе током поступка дијагностике пословних перформанси

Пријавом за учешће у Програму, Учесник се сагласио да прихвата све услове, права и обавезе које произилазе из истог а које је прописала Агенција, 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, на основу закљученог **Уговора о поверљивости информација** и у складу са одредбама закона којима се уређује пословна тајна.

#### **4. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ**

Дијагностика пословних перформанси обухвата:

1. Прилагање документације у вези пословања Учесника на Портал;
2. Преглед и анализу документације;
3. Састанак Дијагностике пословних перформанси;
4. Оцењивање пословних перформанси;
5. Састанак усаглашавања мера интервенције,
6. Извештај о дијагностици пословних перформанси;

##### **4.1. Прилагање документације у вези пословања Учесника на портал**

У року од 15 дана од дана пријема одлуке о избору учесника Програма, Радна група електронским путем прослеђује свим Учесницима приступни линк и креденцијале за приступање Порталу. Ради спровођења поступка дијагностике, процењивања пословних перформанси и остваривања права на доделу бесповратних средстава Учесници су дужни да у року од 10 дана од дана пријема приступног линка за Портал и креденцијала за приступање, попуне Свеску за самопроцену и приложе одговарајућу документацију у предвиђена поља. Уколико Учесници из оправданих разлога нису у могућности да на одговарајући начин попуне Свеску за самопроцену и доставе одговарајућу документацију у прописаном року, Радна група може оставити додатни рок.

Попуњена Свеска за самопроцену представља иницијално становиште Учесника о сопственим производним способностима по чијем достављању Радна група оцењује области наведене у тачки 3.1. овог Упутства. Радна група је овлашћена да додели другачији број бодова у односу на бодове исказане у Свесци за самопроцену и Учеснику одобри или не одобри бесповратна средства.

Радна група је дужна да сваком од Учесника упути јасне инструкције у вези са прилагањем документације која ће бити предмет самог поступка дијагностике пословних док су Учесници дужни да се у циљу неремећења и оптимизације самог процеса придржавају рока које им је Радна група доставила.

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 2021, Записник са састанка у производњи и сл.).

## 4.2. Преглед и анализа документације

Пре одржавања састанка Радна група прегледа достављену документацију, након чега са Учесником усаглашава датум и време одржавања истог.

Радна група је дужна да најкасније два дана пре датума одређеног за одржавање састанка Учеснику достави агенду како би сва одговорна лица код истог била у могућности да се благовремено припреме и потврде своје присуство.

Пример агенде:

Трајање	Тема	Учесници
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

## 4.3. Састанак дијагностике пословних перформанси

Састанак дијагностике пословних перформанси представља платформу путем које се чланови Радне групе детаљније упознају са пословањем и даљим развојним плановима Учесника. Циљ овог састанка је да се на основу достављене документације потврди да се процедуре које су формално дефинисане примењују и у пракси. Након одржавања Радна група припрема нацрт Извештаја о дијагностици пословних перформанси.

Област	Шта треба приказати достављеном документацијом	Предлог документације за достављање
<b>Сврха, визија и стратегија</b>	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 се одвија комуникација?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који дефинише визију, мисију и кључне вредности привредног друштва</li> <li>- Вишегодишњи план пословања</li> <li>- Годишњи план развоја</li> <li>- Писана процедура за корекцију пословања</li> </ul>
<b>Организациона структура и лидерство</b>	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"> <li>- Организациона шема привредног друштва</li> <li>- Систематизација са описом радних места</li> <li>- Документ у ком је описана процедура комуникације са запосленима</li> <li>- Пример записника са интерног састанка</li> </ul>
<b>Укључивање заинтересованих страна</b>	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 сегментом? Како се бирају добављачи?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ у ком је описана процедура односа са купцима</li> <li>- Процедура за управљање рекламацијама</li> <li>- Пример рекламације и решавања рекламације</li> <li>- План људских ресурса</li> <li>- План обуке запослених</li> <li>- Извештаји о обукама запослених</li> <li>- Документ који описује процедуру за увођење нових добављача</li> <li>- Документ који садржи оцењивање добављача</li> <li>- Извештај о оценама/статусу добављача</li> <li>- Пример комуникације са добављачем</li> </ul>
<b>Стварање одрживе вредности</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који садржи дефинисање упутства за рад</li> <li>- Пример упутства за рад</li> <li>- Мапа кључних пословних процеса</li> <li>- Мапа производних процеса</li> </ul>

	<p>производње и сродних активности попут одржавања и квалитета. 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? 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"> <li>- План производних капацитета за наредни период</li> <li>- План одржавања производног/машинског парка</li> <li>- Извештај о одржавању производног парка</li> <li>- Фотографије производног погона</li> <li>- Процедура и извештај за измену алата/сетовање производне линије</li> <li>- Извештај о имплементацији система квалитета са предлогом корективних мера и имплементираним корективним акцијама</li> <li>- Документ који садржи процедуру увођења новог производа</li> <li>- Процедура управљања материјалом</li> <li>- Документација која се односи на формате складиштења, контролу нивоа залиха</li> <li>- Доставити пример у ком се виде контроле залиха, формати складиштења</li> <li>- Документ који садржи пример израчунавања трошкова</li> </ul>
<p><b>Подстицај учинка и трансформације</b></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 врсте ризика (безбедност, физичка безбедност, 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који садржи ризик пословања и сценарио у случају прекида пословања</li> <li>- Документ који садржи процедуру управљања безбедносним аспектима пословања и заштита на раду</li> <li>- Извештај о примени процедура заштита на раду</li> <li>- Документ који садржи примену информационог система (начин коришћења, функције, prt scr странице)</li> </ul>



	<p>поступак у вези са управљањем новчаним токовима и управљањем потраживањима? Како се управља нивоом залиха?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који садржи процедуру заштите поверљивих података</li> <li>- Извештај о реализацији финансијског плана</li> <li>- Извештај о корективним акцијама у вези финансијског плана</li> <li>- Извештај о утврђеним трошковима производње</li> <li>- Документ који садржи процедуру управљања залихама производње</li> <li>- Документ који садржи процедуру управљања наплатом потраживања и исплатама</li> <li>- План новчаних токова</li> <li>- Извештај о реализацији плана новчаних токова и корективне активности</li> </ul>
<p><b>Перцепција и резултати</b></p>	<p>Како се мере резултати односа са клијентима и како се мере резултати запослених?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који садржи процедуру за мерење задовољства купаца</li> <li>- Извештај и спроведеној активности мерења задовољства купаца за претходне 3 године и корективне активности</li> <li>- Процедуре за праћење интерних резултата</li> <li>- Извештај мерења задовољства запослених</li> </ul>
<p><b>Стратешки и оперативни резултати</b></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"> <li>- Документ у ком се дефинишу кључни финансијски резултати и циљеви</li> <li>- Извештај о корективним активностима у вези кључних финансијских резултата</li> <li>- Документ којим се дефинишу кључни параметри производних процеса, испуњење кључних параметара и корективне активности</li> <li>- Документ којим се дефинишу кључни индикатори пословања</li> </ul>

#### 4.5. Састанак усаглашавања мера интервенције

Састанак усаглашавања предложених мера интервенција и представљање налаза дијагностике – одржава се на другом састанку који је усредсређен је на пружање повратних информација о обављеној дијагностици пословних перформанси презентовање резултата, на обавештавање о приоритетним областима за побољшање и дискусију о истим. На овом састанку се даље могу дати смернице за израду нацрта Плана унапређења и нацрта Обрачуна одобрених износа бесповратних средстава у зависности.

Учеснику саопштавају оцене пословања, додељени бодови по областима, повратне информације о областима којима је потребно побољшање. Заједнички се договарају приоритети за унапређење пословања, односно утврђује се да ли се активности које је Учесник приликом пријављивања означио као потребне како би унапредио пословање и укључио се у ланце вредности МНК заиста неопходне.

#### 4.6. Извештај о дијагностици пословних перформанси

Чланови Радне групе припремају Извештај 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 Учесника које је потребно унапредити како би се омогућило успостављање сарадње са МНК,
- закључке са одржаног састанка са Учесником,
- договорене приоритете за унапређење пословања,
- предлоге за доношење одлуке Агенције.

Приликом израде Извештаја узима се у обзир целокупна документација Учесника, укључујући Пријаву, Писмо препоруке, уколико је достављено, и осталу достављену документацију.

#### 4.7. Окончање поступка дијагностике пословних перформанси

Поступак дијагностике се сматра окончаним доношењем одлуке којом Агенција Учеснику одобрава или не одобрава право на бесповратна средства за имплементирање мера интервенције. Такође, исход окончања овог поступка, а на основу остварених бодова може бити и да се Учеснику одобравају бесповратна средства за имплементацију само одређене/их мере/а интервенције

Датум: 23. новембра 2022. године

Број: 1-01-110-2/2022

За Развојну агенцију Србије  
Радош Газдић, в.д. директора

