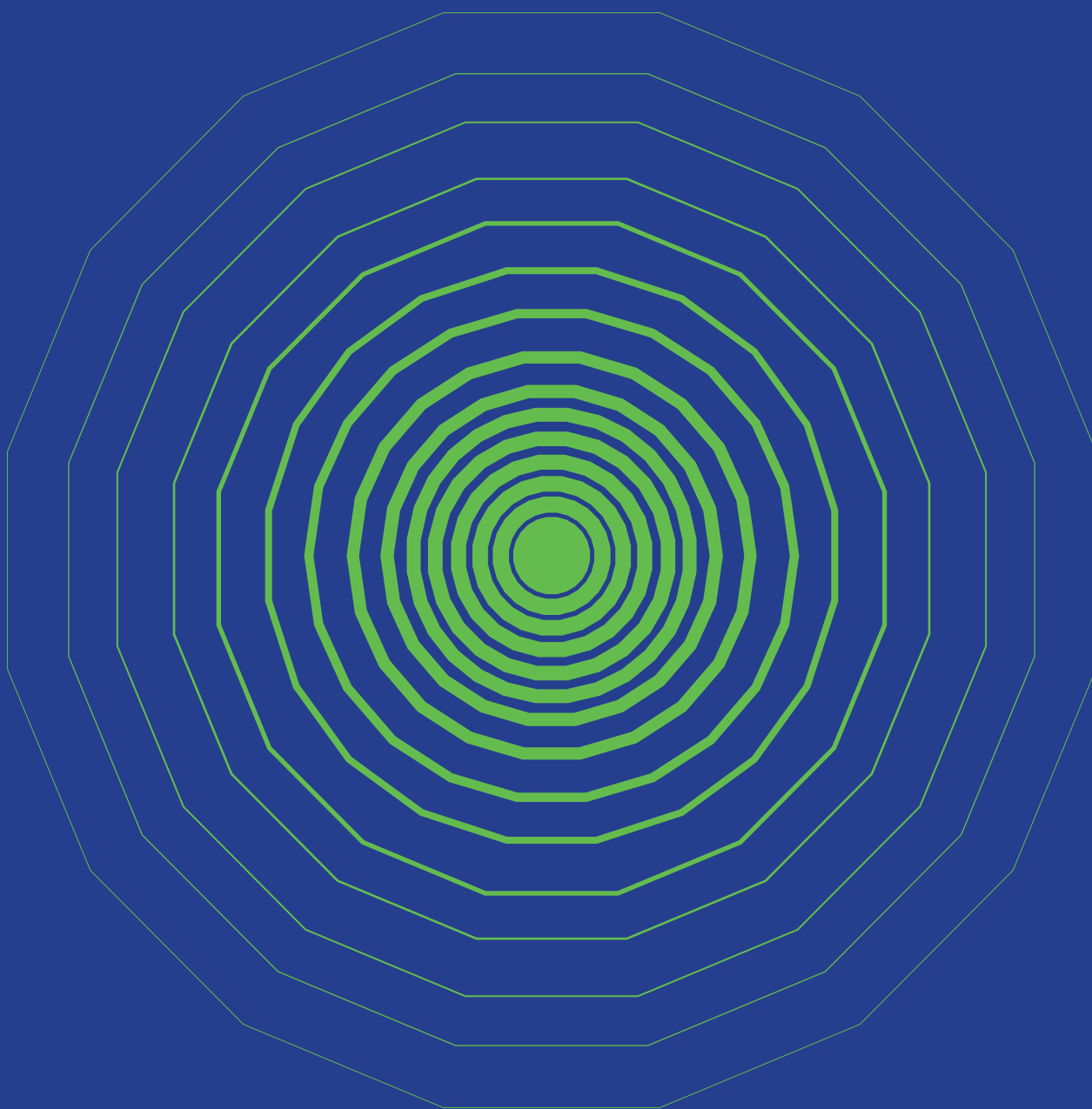


ИМПАКТ ИНВЕСТИРАЊЕ

НОВИ МОЖНОСТИ ЗА ФИНАСИРАЊЕ И ИМПАКТ НА ОПШТИНИТЕ

Водич за развој на портфолио на импакт инвестиции
за Град Скопје



Скопје
Јули, 2021

Elson Solutions (Elson) е консултантско биро за стратешки менаџмент кое работи со клиенти од јавниот и приватен сектор со цел изострување на нивните иновативни капацитети, ESG перспективата, пристапување до финансии за раст и импакт инвестирање во ерата на 4.0 Индустијата. Elson на креативен начин врзува знаења од различни индустрии и локации со цел советување, изработка на политики, портфолија и решенија што може да се имплементираат, помагајќи им на клиентите соодветно да ја искористат својата позиција во екосистемот.

СмартАп - Лабораторија за социјални иновации работи на градење екосистеми, со што поврзува различни актери, со цел промовирање и развој на социјалните иновации, градејќи одржливо општество од социјален, економски и аспект на животната средина.

СмартАп е водечка институција за развој на социјални иновации и поддршка на социјални иноватори и претприемачи кои создаваат позитивен импакт во општеството.

ИМПАКТ ИНВЕСТИРАЊЕ

НОВИ МОЖНОСТИ ЗА ФИНАНСИРАЊЕ И ИМПАКТ НА ОПШТИНИТЕ

Водич за развој на портфолио на импакт инвестиции
за Град Скопје

изработено од **Elson Solutions**

со поддршка од **СмартАп - Лабораторија за социјални иновации**

ко-финасирано од **EIT Climate-KIC**

текст **Олимпија Заевска**

уредник **Софија Богева**

графичко уредување **Милош Соколик**



Co-funded by the
European Union



Резиме

Во време на комплексни предизвици со кои се соочуваат градовите и општините, како климатските промени, загадувањето и потреба од балансирање на потребите на граѓаните и бизнисите, властите се во позиција да размислуваат стратешки за искористување на своите ресурси. Во ваков контекст, и во светот на инвестициите и на јавниот и на приватниот сектор се актуелизираат термини како **импакт инвестиции (Impact Investment)**, **корпоративна социјална одговорност (CSR)**, **одговорно инвестирање (Responsible Investing)** и **инвестиции со влијание на животната средина, општеството и управувањето (ESG investment)**.

Општините и градовите ги содржат сите predispozicii да станат еден од највлијателните импакт инвеститори и иновативни екосистеми за што допрва и академската и експертската заедница развиваат модели.

Овој документ претставува анализа и конкретен водич за можностите општините од Република Северна Македонија да станат импакт инвеститори користејќи ги постоечките механизми на својот буџет, експертиза и позиционираност кон централната власт и финансиските институции, да дизајнираат конкретни инструменти, да внесат ризичен капитал и експертиза во својата јавна мисија, да изградат партнерства со останати локални чинители, а со цел да извршат одредено општествено влијание во заедницата а воедно да добијат финансиски поврат на своите инвестиции.

Токму овој неискористен потенцијал е појдовна точка во оваа студија која нуди и конкретен водич и алатка за генерирање и дефинирање на импакт инвестиции и градење на импакт инвестициско портфолио, конкретно за Град Скопје, а кој модел може да се примени на сите општини во Република Северна Македонија и пошироко.

Содржина

1. Што е импакт инвестирање?	7
1.1 Придобивки од импакт инвестирање	9
1.1.1 Зголемен финансиски перформанс	9
1.1.2 Фокусирана корпоративна/институционална стратегија	10
1.1.3 Нови модели за адресирање општествени проблеми	10
1.1.4 Дводимензионално инвестирање	10
1.1.5 Недостаток на модели и стратегии	10
1.1.6 Потешкотии при мерење на импакт	10
1.2 Импакт инвестирање во земји во развој	12
2. Општината/Градот – Импакт Инвеститор	12
2.1 Екосистем за импакт инвестирање	14
2.1.1 Предизвикот за менаџирање на градскиот екосистем	14
2.1.2 Вертикална/линеарна структура на проширеното претпријатие	15
2.1.3 Предности и предизвици во екосистемите - интегратори	17
3. Процес на креирање на импакт инвестициско портфолио на Град Скопје	18
3.1 Организациска поддршка за импакт инвестиции	18
3.2 Идентификација на потреба и можности за импакт инвестиции	21
3.2.1 Стратешки приоритети - основна насока за импакт инвестиции	21
3.2.2 Јавно мислење - дополнителна насока за импакт инвестиции	28
3.2.3 Постоечки акциски планови - инпут за импакт инвестиции	29
3.3. Развој на цели на импакт инвестиции	35
3.3.1 Развој на индикатори	36

3.4	Финасирање на импакт инвестиции и ризици	38
3.4.1	Финансирање на општините	39
3.4.2	Од даночните обврзници - за даночните обврзници	40
3.4.3	Општински буџет - алатка за импакт инвестиции	46
3.4.4	Финансиски ризици за инвестиции	50
3.5	Дизајн на квантитативна алатка за импакт инвестиции	54
4.	Упатство за користење на алатката за импакт инвестиции	55
4.1	Опис на инвестиција	55
4.2	Финансирање	56
4.3	Стратегиско совпаѓање	57
4.4	Импакт	58
4.5	Поврат на инвестиција	60
4.6	Капацитет на инвеститор	61
4.7	Ниво на ризик	62
4.8	Калибрирање на резултати	63
4.9	Приоретизирање на инвестиции и градење на портфолио	64
5.	Заклучок	66
	Референци	67

1. Што е импакт инвестирање?

Импакт инвестирање (ИИ) значи вложување на финансиски средства или инвестициски капитал со цел генерирање на специфично позитивно општествено влијание или влијание на животната средина и финансиски придобивки.¹

Терминот почнува да се користи во 2007²; меѓутоа самиот концепт се практикува од порано, заради што честопати се смета дека ИИ е продолжение на филантропијата. Честопати овој термин се користи како синоним и за т.н. **одговорно инвестирање, ESG Investment** (Environmental, Social and Corporate Governance Investment) или одржливо инвестирање (sustainable investment). Сличен тип на инвестиции со фокусирано внимание на социјалните аспекти од општественото живеење се т.н. **SRI – Socially Responsible Investment**. Во оваа анализа и развој на модел ќе се задржиме на **импакт инвестициите (ИИ)**.

Импакт инвеститор е термин што доаѓа од приватниот финансиски сектор и се однесува на секој индивидуалец или организација што има одредена мисија за позитивно општествено влијание истовремено со пазарно базираната стратегија.³ Ова значи дека покрај фокусот на продуктот, продажбата и профитот, инвеститорот сака да постигне и одредено позитивно општествено влијание. Импакт инвеститори можат да бидат индивидуалци, приватни компании, институции, инвестициски фондови, приватни фондации, банки, пензиски фондови, финансиски институции за развој на заедниците, корпорации, банки како и владини субјекти.

Индивидуалните или институционалните инвеститори можат да ги усогласат своите инвестиции со своите вредности – на пример одредена фирма може да ја евалуира одговорноста кон животната средина на фирмите во своите синџири на снабдување. Пример за импакт инвестирање се и инвестиции на јавниот или приватниот сектор во невладини организации кои работат со одредени заедници, инвестиции во чисти технологии или инвестиции во обновливи извори на енергија со позитивно влијание на животната средина или инвестиција во образовни програми за ранливи категории.

Најчесто, **мотив за ИИ** за фирми е нивната стратегија за општествена одговорност (Corporate Social Responsibility CSR), чувство на должност да се врати кон заедницата или грижа кон одредена локална заедница. Типот на позитивното влијание или импакт од одредена ИИ зависи од индустријата и секторот. Најголем дел од импакт инвеститорите очекуваат висина на повратот на инвестицијата во рамки на пазарните маргини и очекувања, или одреден степен под пазарното ниво на поврат.

Потенцијалот за импакт инвестирање на глобално ниво е голем а темата за импакт инвестирање се актуелизира глобално, особено соочувајќи се со предизвиците на климатските промени, пандемии, сиромаштија, недоволен пристап до основни ресурси за живот како вода, греење, лимитиран пристап до квалитетно образование на ранливи групи, недоволно учество на жените во раководење на институции и бизниси и слично. Ваквите предизвици во голема мера можат да се адресираат преку импакт инвестирањето. Од 2012 до 2018 година, на глобално ниво импакт инвестициите пораснале од 11,347 милијарди

1 Global Impact Investing Network <https://thegiin.org/impact-investing/>

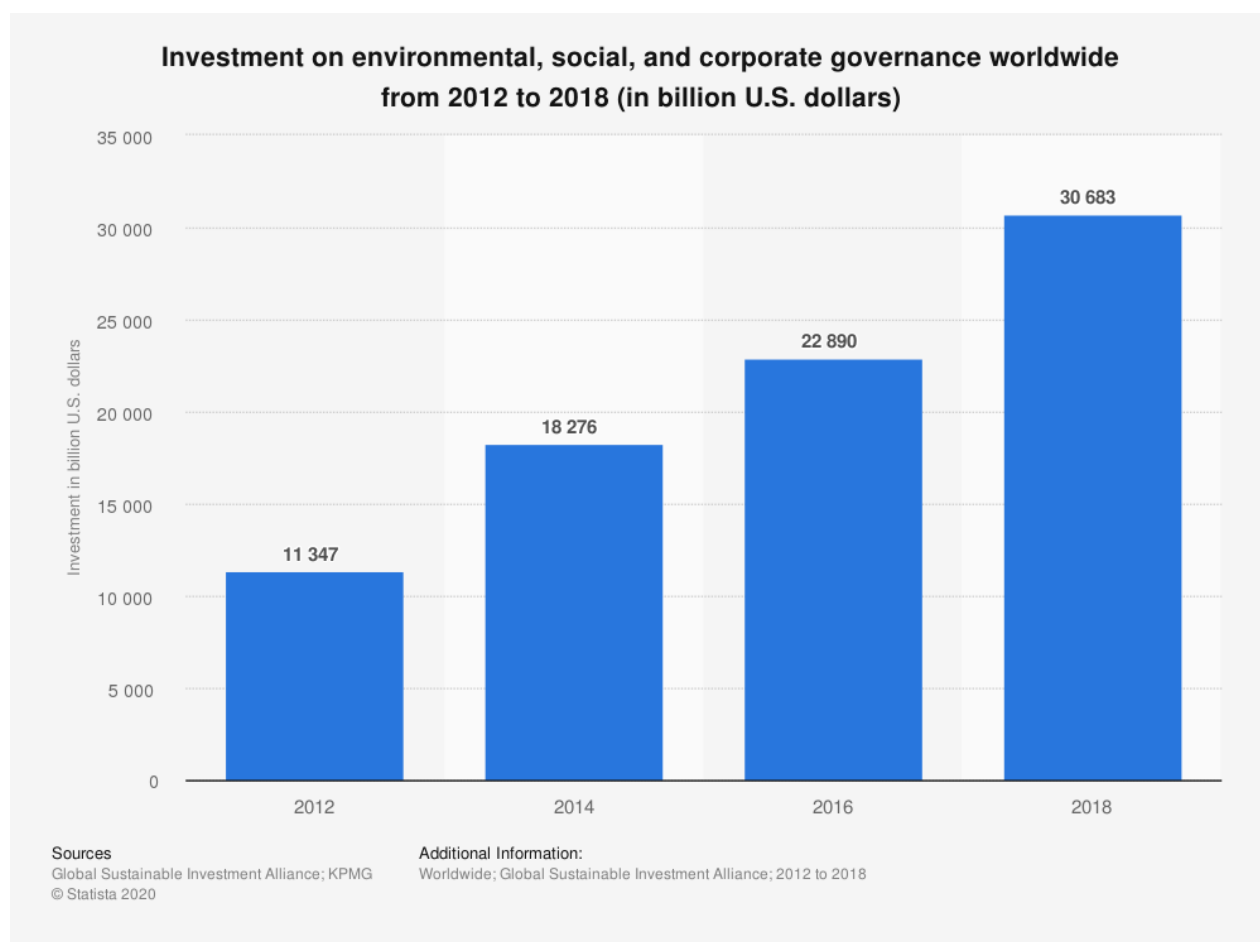
2 Global Impact Investing Network <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>

3 Rockefeller Philanthropy Advisory <https://www.rockpa.org/guide/impact-investing-introduction/>

долари до 30.683 милијарди долари, што претставува раст од речиси 200% за шест години (Графикон 1).

Трендот на импакт инвестирање е растечки, но со оглед на големината на општествените и проблемите на животната средина, овој раст бара поголемо внимание и забрзување.

Конечно, свеста за импакт инвестирањето се подига и помеѓу приватниот и јавниот сектор.



Графикон 1 Глобални импакт инвестиции 2012-2018 година

Според неодамнешно истражување на PwC во 2019 година, вклучувајќи 162 испитаници од 35 земји, што претставуваат 145 приватни инвестициски фондови, импакт инвестициите – стануваат се позначајни за приватните инвеститори.⁴

Истражувањето открива дека скоро 81% од испитаниците презентираат прашања поврзани со ИИ пред нивните управни одбори најмалку еднаш годишно, а третина (35%) го прават тоа почесто. Скоро сите (91%) пријавуваат дека имаат воспоставена политика за импакт инвестиции или ја развиваат, во споредба со 80% во 2013 година. Од нив, 78% користат или развиваат KPI (клучни индикатори за перформанс) за да следат, да мерат и да известуваат за напредокот на нивната одговорна инвестиција или ESG политика.

4 Equity Responsible Investment Survey 2019 PwC <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/assets/pwc-private-equity-responsible-investment-survey-2019.pdf>

Највпечатливо, 35% од испитаниците изјавиле дека имаат тим посветен на одговорна инвестициска активност (пораст од 27% во 2016 година). Од оние кои немаат специфични сектори или лица одговорни за импакт инвестиции, 66% ги користат постоечките инвестициски тимови да ја опфатат и темата на импакт инвестиции во својата работа. Воедно, две третини (67%) од испитаниците даваат приоритет на SDG како релевантен аспект за нивните инвестиции (во споредба со 38% во 2016 година) и 43% имаат проактивен пристап кон следење и известување за усогласеноста на портфолиото на компанијата во однос на SDG (за разлика од 16 % во 2016 година).

1.1 Придобивки од импакт инвестирање

Глобалниот лидер во филантропија, Рокефелер фондацијата⁵, наведува три конкретни **придобивки** за инвеститорите од импакт инвестирање, како и три доминантни **предизвици**.



Графикон 2 Придобивки и предизвици од импакт инвестирање

1.1.1 Зголемен финансиски перформанс

Јасниот фокус на општествени и аспекти на заштита на животната средина и доброто управување можат да донесат уште поголем финансиски перформанс. Глобалниот индекс на конкурентност од Светскиот Економски Форум (GCI Index)⁶ постојано во своите наоди ја нагласува важноста на доброто управување и силни институции за

5

Rockefeller Philanthropy Advisory <https://www.rockpa.org/guide/impact-investing-introduction/>

6

The Global Competitiveness Index Report 2019 http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

креирање на позитивна бизнис околина и подобар перформанс на компаниите. Исто така, развојот на човечкиот капитал, видлив преку глобалниот индекс за развој на човечки капитал (HDI) постојано се користи како еден од клучните фактори за развојот на успешност на компаниите.⁷ Од овде, јасно е дека самата профитабилност на компаниите или институциите зависи од нивното вложување не само со цел профит туку и вложување во околината што ќе ја направи и профитабилноста поголема заедно со одржливоста на заедницата.

1.1.2 Фокусирана корпоративна/институционална стратегија

Претворањето на одредена инвестиција во импакт инвестиција го подобрува фокусот на корпоративната стратегија на организациите. Корпоративната стратегија или институционална стратегија во суштина треба да ја долови компетитивната предност и позиционираност на организацијата во одреден контекст, индустрија или сектор. Фокусот на импакт може да помогне при избистрување на стратегијата и поголема ефикасност, со оглед на тоа што организацијата јасно ќе инвестира во идеи во согласност со своите принципи и вредности.

1.1.3 Нови модели за адресирање на општествени проблеми

Инвеститорите можат да употребат пазарно базирани пристапи за решавање на општествени потреби за кои се грижат. Голем дел проблеми од социјален карактер се тешко решливи со традиционални институционални пристапи. Иновативноста од приватниот сектор може да придонесе со нови апликативни решенија во јавниот сектор и истовремено да го зајакне иновативниот потенцијал на самиот јавен сектор. Воедно, доколку ваквите решенија се покажат како успешни, носат двојни придобивки и за јавниот и приватниот сектор, по претпоставка дека се добро и јасно дефинирани взаемните обврски и придобивки. Секако, освен придобивките, импакт инвестирањето носи и **предизвици**.

1.1.4 Дводимензионално инвестирање

Импакт инвестирањето носи ризици како што носи ризик и секоја друга инвестиција. Импакт инвестирањето подразбира развивање на инвестициски планови во две димензии – **профит и импакт**, што значи поголема комплексност за инвеститорите и воедно поголема бариера за инвеститорите да инвестираат со импакт.

1.1.5 Недостаток на модели и стратегии

Импакт инвестирањето се развива како концепт од 2007. Периодот на учење и градење на модели за импакт инвестиции е токму оваа декада, каде е потребно да се создадат што повеќе убедливи примери за инвеститорите дека импакт инвестирањето е исплатливо.

1.1.6 Потешкотии при мерење на импакт

Профитабилноста и повратот на инвестиции во финансиска смисла е многу полесно да се измери во споредба со општествениот импакт што одредена инвестиција го има. Инвеститорите генерално преферираат јасни индикатори и показатели за своите инвестиции, што доколку е тешко да се операционализираат и мерат, може негативно да влијае врз одлуката во импакт инвестирање.

И покрај наведените предизвици, постојат алатки и пристапи кои можат да придонесат за надминување на погоре наведените ризици. На пример, владите, фирмите како и локалните власти се дел од заедничкиот предизвик за постигнување на 1.5 степени емисии на стакленички гасови до 2050 година.

Според Парискиот Договор, РСМ планира да го даде следниот придонес во глобалните напори за намалување на емисиите на стакленички гасови :

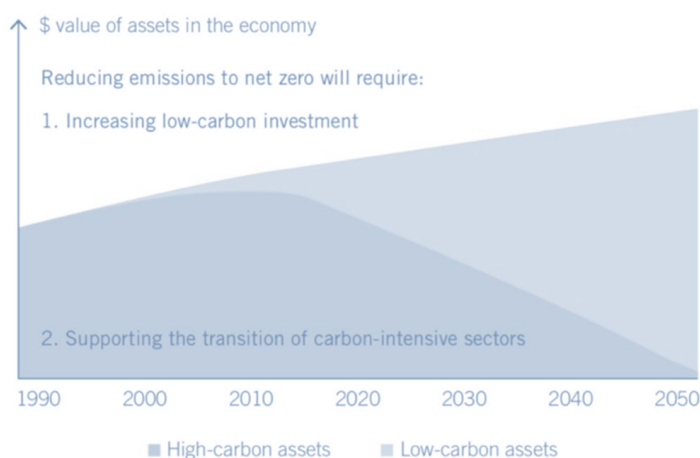
Да се намалат емисиите на јаглерод диоксид од согорувањето на фосилни горива за 30%, односно за 36% при повисоко ниво на амбиција, до 2030 година во однос на референтното сценарио. Емисиите на јаглероден диоксид од согорувањето на фосилни горива покриваат речиси 80% од вкупните емисии на стакленички гасови со доминантно учество на секторите снабдување со енергија, згради и транспорт.

Ваквите заложби на државите даваат јасни индикатори каде треба да се случат драстични промени: енергетика, менаџирање на земјиште, урбана инфраструктура, индустриски системи според Извештајот на Меѓувладиниот Панел за климатски промени (IPCC) од 2018 година).⁸

Оттука, со оглед на мерливите резултати кои треба да се постигнат, потенцијал за акција со импакт инвестиции постои во следниве сектори:

- Генерирање и пристап до енергија
- Транспорт
- Здравство, храна и вода
- Квалитетно живеење на заедниците
- Градежништво, градови, индустрии
- Користење на шуми и земјиште
- Екосистеми и опслужување на екосистеми

За таргетирање на овие предизвици, своја улога треба да одиграат: Владите, централните банки, комерцијалните банки, меѓународните финансиски институции, приватниот сектор, граѓанското општество. За да се постигне транзицијата, потребно ќе биде да премине кон инвестирање во добра со ниски емисии на јаглерод. А за овие актери да бидат активни чинители, потребен е **поттик и видлив поврат од ваквите инвестиции, што може да се претставува на следниот начин** (Графикон 3).



Source: CFI. Note: Stylized asset value and transition trajectory.

Графикон 3

Поврат на инвестиции во енергетска транзиција

8 IPCC Report 2018 <https://www.ipcc.ch/sr15/>

1.3 Импакт инвестирање во земји во развој

Во земјите во развој, сè уште бројот на импакт инвеститори е мал. Деловните субјекти во земјите во развој сè уште немаат доволен пристап до финансиски производи како што се ризичен капитал, обртни средства и долгорочно финансирање на долг. Сепак, голем број влади се во фаза на креирање на погодна регулаторна околина за импакт инвестирање со цел мобилизација на приватен капитал за општо добро.

Постои и зголемен интерес помеѓу развојните банки и меѓународните финансиски институции за вклучување во намалување на ризици на инвестиции. Постојат примери каде фондовите и програмите покажуваат дека квалитетни инвестициски модели можат да се генерираат и во земји во развој, со **дополнителна техничка помош, обука и акцелераторски програми**. Но еден од клучните актери со потенцијал за импакт инвестирање се општините, за чиј потенцијал е посветен овој водич.

2. Општината/градот – импакт инвеститор

Поаѓајќи од фактот дека развивањето на модели за импакт инвестирање во земјите во развој е во зачеток, еден од најголемите предизвици е да се имплементираат успешни модели како и да **се зголеми свеста за придобивките и потенцијалите од импакт инвестициите**. Оттука, јавниот сектор е појдовна точка при развивање на овие модели.

Во Република Северна Македонија, најјасен пример за импакт инвестирање од јавниот сектор е Фондот за Иновации и Технолошки Развој (ФИТР), каде Владата на Република Северна Македонија преку сопствени средства и поволни заеми, пласира кофинансирање на компании со цел поттикнување на иновативноста, комерцијализација на иновации и технолошка екстензија на компаниите, а со конечна цел/импакт - развивање на поволна бизнис клима, намалување на невработеноста, зголемување на продуктивноста и економски развој.

Темата за владините институции како импакт инвеститори штотуку станува актуелна на глобално ниво, и според Урбаниот институт од САД пред се е концентрирана на централно ниво⁹. Владините институции се уникатно позиционирани, влијателни организациони единици со **легитимитет од граѓаните**. И додека централните Власти имплементираат и експериментираат со модели на кофинансирање, бескаматни кредити, јавно-приватни партнерства и воведување на специјални режими и зони со цел да поттикнат одредена економска активност, општините значително заостануваат со развивање и имплементација на модели за импакт инвестирање.

Сепак, импакт инвестирањето е најчесто **географски фокусирано** и од овде, локалните власти се особено поволно позиционирани. Општините поседуваат познавање на локалниот контекст и населението и ја имаат моќта за носење одлуки, приоритизирање и собирање на мислења од граѓаните. Илустративно, локалните власти можат да инвестираат во развој на локална бизнис клима, поддршка на бизниси, буџетирање со импакт, енергетска транзиција, воведување на нови услуги за подобар квалитет на животот во општината, дигитализација и сл. Општините можат да инвестираат преку: даноци, други локални давачки, грантови, фондови, мешан капитал, ко-инвестиција, заеми, тренинзи и градење капацитети.

9 Eldridge, M., Hawkins, R., & Mitra-Majumdar, M. (2019). Research Report, State and Local Governments and Impact Investing A Guidebook for Strategic Engagement Acknowledgments iv.

Но, **зошто** општините би размислувале за импакт инвестирање?

Прво, затоа што општините секако го прават тоа. Општините се најблиското ниво на управување до граѓаните, располагаат со буџет и секојдневно прават инвестиции што треба да имаат позитивно влијание на заедницата на одредена територија, а притоа да имаат поврат од таа инвестиција во општинскиот буџет со цел одржливо функционирање. Оттука, општините се уникатно позиционирани да го користат општинскиот буџет **како алатка за импакт инвестирање** и да го унапредуваат овој пристап, со што позитивно ќе влијаат и на одлуките на бизнис заедницата.

Второ, општините од една страна располагаат со **лимитирани ресурси** а од друга страна очекување за квалитетно и навремено имплементирање на услуги, чиј ефект е видлив и лесно е да се оцени нивната ефективност и ефикасност. Ресурсите на општините во Република Северна Македонија се комбинација на сопствени или ресурси што ги генерира општината и ресурси добиени од централните нивоа на власт за специфични цели. Во недостиг на ресурси, општините можат да бараат дополнителни трансфери од централната власт, да се задолжат или да бараат донации. Покрај овие механизми, сепак најважно е општините да ги користат оптимално постоечките ресурси за и да инвестираат со влијание – импакт инвестирање со оглед на своите централни надлежности.

Според анализа на бројни студии на примери во Велика Британија од 2018¹⁰, општините покажуваат апетит за општинското претприемништво. Сепак, општинското претприемништво и инвестирање бара посветеност на локалните власти, особено локалните шампиони, на кои воедно им е потребна соодветна експертиза и подготвеност за преземање на ризици во партнерство со локалните заедници.

Поаѓајќи од добрата позиционираност на општините како импакт инвеститори, нивната потреба за капитал и потреба од поголем импакт при решавање на комплексни прашања на нивната заедница, управувањето со Град Скопје нуди можност за дизајнирање на модел на импакт инвеститор на општинско ниво. За таа цел, оваа студија предлага визија за општината како **импакт инвеститор - интегратор**¹¹, што е изградено врз основа на теоријата на екосистеми.

Овој пристап се повеќе се применува во светски метрополи како Чикаго, Лондон и Виена со цел економски развој и подобрување на квалитетот на животот во општината, при што градот/општината е интегратор на активностите на различните сектори, одделенија, јавни претпријатија, невладини организации, партнери и фирми кои заеднички работат за остварување на стратешките приоритети на општината и притоа иновираат.

Во следниот дел од овој водич предлагаме модел на Град Скопје како импакт инвеститор и насоки за генерирање на импакт инвестициско портфолио на градот, врз основа на проектите содржани во најновиот ЛЕАП 2020-2026 за Град Скопје.

¹⁰ Localism at work 2018 <https://www.powertochange.org.uk/wp-content/uploads/2018/05/Localism-Working-Paper.pdf>
¹¹ Governing the city: Unleashing Value from the Business Ecosystem. 2017. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0008125616683955>

2.1 Екосистем за импакт инвестирање

Дали Градот треба да инвестира во паркови или асфалтирање на патишта? Дали е подобро градот да инвестира во енергетска ефикасност или канализациона мрежа? Постои се поголемо очекување од градовите да решаваат комплексни проблеми, да ги инвестираат паметно парите на даночните обврзници и да покажат стратешки пристап кон уредување на животот во дадената заедница.

За да го анализираме потенцијалот на Град Скопје за импакт инвестирање, ја користиме аналитичката рамка на **екосистеми**. Особено, го користиме примерот на екосистем на Виена, за да се илустрира како функционира еден екосистем.¹² Литературата за екосистеми ни дава можност да анализираме комплексни организациски средини кои не се базираат на билатерални, туку на **мултилатерални и динамични односи**. Односите се мултилатерални бидејќи опфаќаат соработка на повеќе различни актери истовремено и улогите на тие актери се менуваат во процесот на соработка. Во таа анализа, централно место зазема **менаџерот на екосистемот**, во овој случај Град Скопје.

2.1.1 Предизвик за менаџирање на градскиот екосистем

Управување со град или општина е несомнено една од најсложените задачи за управување со кои се соочуваат организациските лидери. Градовите не се само **физички области** каде што фирми и поединци се здружуваат и спроведуваат економски активности; градовите се **деловни екосистеми** формирани преку комплексен сет на преклопувачки односи помеѓу актери што можат да претставуваат жители, даватели на услуги на граѓани, снабдувачи или клиенти на други компании со седиште во градот или граѓани кои ги претставуваат клиентите или вработените во овие компании. Конечно, градовите се **политички екосистеми**, каде се носат одлуки кои директно го засегаат квалитетот на животот на граѓаните.

На пример, синергијата помеѓу квалитетот на животот и деловната клима се рефлектира во способноста на градот **да привлече талент, што пак е клучно во привлекувањето на компании**. Подеднакво, добрата деловна клима создава основа за работодавците да успеат да генерираат добри работни места што го подобрува квалитетот на животот на граѓаните. Градските власти се под притисок да инвестираат во обете цели, со лимитирани ресурси. Дилемата како на пример дали да се инвестира во инфраструктура во деловна зона или во социјални станови – се појавува постојано. Бидејќи градскиот екосистем и неговите актери работат кон постигнување на една или двете од овие цели, тие водат низ процес на постојани промени и прилагодување, правејќи го градот жив социјален и економски простор.

Поради **хетерогеноста на нивните избирачи / засегнати страни**, градовите се соочуваат со предизвици во решавањето на барањата што често наметнуваат повеќе, спротивставени цели или подразбираат размени на ресурси и / или активности. На пример, инвестирајќи во инфраструктура и нудејќи широк спектар на услуги насочени кон компаниите, тие можат да поттикнат индустриски населби за производствени фирми, кои исто така можат да имаат корист од достапноста на работна сила и клиенти кои живеат во областа на градот. Сепак, деловно-ориентираните активности може да бидат на штета на други цели како што се зачувување на животната средина или градење на инфраструктура и проширување на опсегот на тековни услуги за растечката популација.

¹² Governing the City: Unleashing Value from the Business ecosystem Ivanka Visnjic, Andy Neely, Carmelo Cennamo, and Nikola Visnjic. California Management Review 2016, Vol. 59(1) 109–140

Градоначалниците, во своите улоги како градски лидери го носат **товарот на балансирање на двојната задача за подобрување на квалитетот на животот на граѓаните и обезбедување на поволна економска клима за компаниите**. Оваа задача е уште потешка со **ограничени ресурси**, водејќи ги градоначалниците да размислуваат за иновативни стратегии и да управуваат со градот повеќе како **претприемачи** отколку како јавни администратори.

Затоа, градските власти може да се гледаат како **менаџери на екосистеми** кои, директно или индиректно, се вклучуваат во организирање на активности и доставување услуги за задоволување на потребите на граѓаните (на пример, транспорт, образование и здравствени услуги), како и координирање и олеснување на функционирањето на економските активности на компании кои работат во рамките на градското подрачје (на пример, даночни поволности, дозволи и регулатива, наменски инфраструктури и финансирање).

Оттука, се повеќе е потребен **иновативен и стратешки пристап** од страна на градовите/општините со: креирање на стратегија за развој на општината и паметно искористување на расположливите ресурси. За да се адресираат овие две клучни димензии - стратегија и инвестирање со импакт, потребно е најнапред да го поистоветиме градот/општината како иновативен екосистем.

2.1.2 Вертикална / линеарна структура на проширеното претпријатие

Многу од проектите што ги испорачуваат градовите се структурирани како **„проширени претпријатија“**. Во оваа форма, активностите што го поддржуваат решението (исходот) на проектот се собираат и координираат од **централен субјект - интегратор**. Градскиот орган, еден од неговите филијали или приватно тело овластено од градската власт ја игра улогата на интегратор и се поврзува со повеќе засегнати страни директно, консолидирајќи решенија.

Важна диференцирачка карактеристика на овој екосистем е тоа што (повеќекратните) учесници во екосистемот не комуницираат директно со клиентите. Така, екосистемот усвојува вертикална структура и странични меѓуорганизациски интерконекции, каде градските власи играат улога на како „организација од повисок степен“ што ги надгледува и насочува активностите на „пониските организации“ вклучени во процесот на испорака на услуги.

За да илустрираме што значи Градски интегратор, го претставуваме примерот на Виена. Градот има два големи сектори кои се фокусираат на макро прашања (претежно поврзани со активности за планирање и надзор) и пет одделенија кои се фокусираат на специфични прашања, со различни компании специјализирани за специфични услуги, во сопственост на градот директно или индиректно, кои работат самостојно. На пример, прашањата за мобилност се решаваат од различни компании, вклучувајќи Винер Линиен (метро линии), Винер Штадверке (инфраструктура), ВиПаркграден (градски гаражи и паркинг простор) и Локалбахен (улични инфраструктури), кои работат независно, и покриваат одредена област, водени од извршен директор.

Во екосистемот интеграторот – Градот преку својата административна инфраструктура е одговорен за доставување на интегрирани решенија- во форма на производ или

услуга - на клиентите. Иако сите активности не се под хиерархија на една организација, интеграторот сепак извршува одреден степен на контрола врз резултатот, бидејќи може да ги организира системот за активности и неговите учесници директно со цел да се оптимизира испораката на исходот. Во исто време, ова бара високо ниво на одговорност, способност, капитал и кадри за да ги извршува координирачките и мониторинг функциите од толку голем обем.

Од друга страна, во контекст на екосистемот, клиентите честопати се различни со различни барања и очекувања. На пример, Винер Линиен, градскиот оддел задолжен за транспорт во Виена, ги зема предвид потребите на граѓаните за интегриран, конкурентен и ефикасен јавен превоз. За да се постигне оваа задача, организацијата е вклучена во различни задачи како поседување на метро инфраструктури, водење на линии, обука и ангажирање на персонал (техничари и услуги), водење на услуги на клиенти и промовирање на услугите во соработка со поврзаниот градски оддел за решавање на сите потреби на граѓаните со цел да се исполнат високите стандарди за квалитет за да се поттикне огромното мнозинство на луѓе да користат метро, а воедно превозот да е достапен за сите економски групи на население.

Во конкретниот случај, тоа значи давање приоритет на јавниот превоз (над употреба на приватен автомобил), фокусирање на задоволството на клиентот и гарантирање на конкурентна понуда за граѓаните (годишен билет од 364 € или 1 € на ден овозможува пристап до целиот јавен превоз).

Интеграторот се фокусира на контрола и координација.

Важен аспект на задачата на интеграторот е процесот на усогласување на потребните активности со страните кои се најдобро позиционирани да ги испорачаат тие активности, поставување на правилни механизми за договор / координација и надзор над спроведувањето на проектот. На пример, градските власти напорно работат да акумулираат знаење со следење на перформансите на нивните постојни партнери и, во исто време, развој на мрежата и тестирање на потенцијални партнери. Одлуките за тоа кои активности треба да се извршуваат од внатре (од градскиот орган или некоја од неговите партнерски организации) а кои треба да се доделат на надворешни изведувачи се клучни во овој поглед.

Винер Линиен е повторно корисен илустративен пример. „Одделот за планирање“ на Винер Линиен ја презема улогата на „архитект“ на проширеното претпријатие со дизајнирање на процесот што се однесува на развојот на следниот десетгодишен план; вистинскиот развој на „содржина“ потоа е доделен на седум „работни групи“ кои се составени од различни претставници на одделенијата. Кога планот е финализиран, се доставува за конечно одобрување до градските советници, со последниот збор даден на одделот за планирање. Ова е само почетна точка за градот да започне со имплементација на проект што ќе вклучува повеќе надворешни актери.

Задржувајќи го планирањето „внатре“ и делумно вклучувајќи се во имплементација, градот се обидува да ја намали комплексноста на испораката на услугите. Идејата е да се балансира ефикасноста и контролата со одржување на основните активности од внатре.

Интеграторскиот пристап ја централизира иновацијата.

До одреден степен, пристапот на интеграторот подразбира дека новите идеи и иновациите се донекаде „централизираны“. Како и со одлуката дали да се ангажираат изведувачи или

градот сам да имплементира, градскиот орган може да одлучи да развие иновативно решение самостојно, и потоа да склучи договор за дел од решението да го имплементираат членовите на екосистемот заеднички.

Во градот Виена, претставниците на вклучените компании редовно се среќаваат еднаш месечно за да разговараат за тековните проекти, новите идеи и начините на нивно спроведување. Процесот е делумно формално структуриран и делумно зависи од иницијативите на претставниците на компанијата.

2.1.3 Предности и предизвици во екосистемот - интегратори

Предност во контролата на квалитетот.

Една од главните предности на интеграторскиот екосистем е што интеграторот во голема мера го контролира резултатот на екосистемот. Интеграторот може да го постави потребниот стандард за посакуваниот резултат и да ја контролира неговата испорака. Контролата на квалитетот е особено важна кога треба да се направат *големи инвестиции однапред* за да се обезбеди ефикасно решение на подолг рок, и кога стимулациите на пазарот не се оптимални.

Пример за ова сценарио е Асперн 3420, компанија основана со цел да го претвори неискористениот аеродром во нов градски кварт во Виена, наречен Асперн. Компанијата има одговорност за надгледување на изградбата на техничката инфраструктура и распоредот на улиците, но самата компанија не го развива проектот. Неговата улога е да се осигура дека инфраструктурата е воспоставена според строги стандарди. Интеграторот или градот, има моќ да го оптимизира квалитетот со избирање соработници со најдобри квалификации за одделни делови од проектот.

Недостаток - координација, сложеност и трошоци.

Екосистемот интегратор обично повлекува значителна сложеност, значителни трошоци за координација и голема инвестиција на време. Со други зборови, интеграторот може да стане пречка за поефикасните интеракции. Ова е вообичаено случај кога проширеното претпријатие станува „отворено“, или кога голем број страни комуницираат со интеграторот при доставувањето на решението.

Недостаток - нефлексибилност.

Слично на неефикасноста, овој систем може да има одредена траекторија или институционална инерција која е тешко да се промени.

Карактеризирањето на Град Скопје како екосистем е појдовна точка за да се разбере комплексноста на односите, интегрирачката улога на Градот при процеси како што се импакт инвестирањето. За да продолжиме со модел и водич за креирање на портфолио за импакт инвестирање, во наредниот дел најнапред ги презентираме моменталната визија и мисија на Град Скопје, стратешки цели и наоди од SWOT анализа за 2020-2022 година, а се со цел контекстуализирање на моделот за импакт инвестирање во постоечката стратешка рамка на градот.

3. Процес на креирање на импакт инвестициско портфолио на Град Скопје

За развој на иновативна алатка како импакт инвестирањето, во наредните делови го поставуваме процесот по следниот редослед: организациска поддршка за импакт инвестирање, дефинирање на цели на импакт инвестирање, развој на квантитативна алатка за импакт инвестирање на градот, развој на портфолио на импакт инвестиции на градот, приоритизирање на импакт инвестиции, корисни примери. За секој од наведените делови, има развиени алатки за Град Скопје со цел полесно дизајнирање и следење на процесот на импакт инвестирање. За развивање на соодветниот модел за Град Скопје, користени се следниве јавно достапни алатки и ресурси:

- The Impact Due Diligence Guide: Practical guidance for investors seeking to systematically assess investments' anticipated impact (2019) Pacific Community Ventures
- Shifting the lens: A De-risking Toolkit for Impact Investment- Bank of America and bridges ventures (2014).
- A Portfolio Approach to Impact Investment A Practical Guide to Building, Analyzing and Managing a Portfolio of Impact Investments (2012) JP Morgan
- IMP – Impact Management Project.

Со оглед на тоа што не постои унифициран и развиен модел за импакт инвестирање на локално ниво, моделот за Град Скопје претставува пионерски обид за модел на импакт инвестирање каде примарниот инвеститор е локална самоуправа-општина-град. Во наредните делови ги адресираме овие поединечни чекори и предлагаме конкретни алатки за нивно спроведување.

3.1 Организациска поддршка за импакт инвестиции -Мапирање на Градскиот екосистем – Град Скопје

За да позиционираме еден општински, во случајот градски екосистем, идентификуваме:

- Актерите/учесниците во екосистемот
- Улогата на менаџерот на екосистемот
- Целите што заеднички сакаат да ги постигнат (value proposition)

Како и со секоја иницијатива насочена кон организациска промена, **иницијаторите** потребно е да започнат со барање на поддршка внатре во организацијата. Овој процес може да биде едноставен доколку страните се согласуваат дека е потребно да се изгради портфолио за импакт инвестиции и да се проценува нивното влијание. На пример, инвестицискиот персонал може да биде отворен кон можноста за поефикасна проценка на инвестициите со поголемо влијание, додека раководството може да биде загрижено за евентуалната неможност да се покаже големо влијание со инвестициите.

Финансиското одделение исто така може да реагира негативно на развивање на портфолио на инвестиции со импакт затоа што ќе се зголеми обемот на работа, додека

раководството може да биде заинтересирано за посистематски пристап кон инвестирање на постоечките ресурси, или можноста за појасен увид во своето инвестициски портфолио, евалуирано со конкретни индикатори.

Градски екосистем – интегратор – импакт инвеститор		
Актери	Градоначалник Општинска администрација Општински совет Општински претпријатија Културни институции Средни училишта Централна власт	Граѓани Компании Невладини организации Економски комори Академска заедница
Улога на менаџерот на екосистемот	Интегратор на решенија - проширено претпријатие	
Цели на екосистемот (според Стратешки план на Град Скопје 2020-2021 ¹³)	1. Чист град 2. Одржлив урбан и културен развој на градот 3. Развиена градска сообраќајна инфраструктура 4. Енергетски ефикасен град 5. Градење на човечки, технички и финансиски капацитети	

Табела 1 Град Скопје - мапирање на актери во екосистем

Оттука, клучен предуслов во развивање на портфолио за импакт инвестиции во Град Скопје, а понатаму и во останати општини би било формирање на комитет за импакт инвестиции со назначување на координатор за импакт инвестиции од кабинетот на градоначалникот и формирање на мулти-секторска единица за координација на овие активности. Во комитетот како тело што носи предлози и програма за импакт инвестиции, членуваат претставници на засегнати страни (Графикон 4).

Од друга страна, доколку општината соработува со одредена организација, како во случајот на Град Скопје, со Сمارт Ап лаб, истата структура може да биде искористена за да го координира процесот на развивање на портфолио на импакт инвестиции, пилотирање и следење на една импакт инвестиција, и развивање на евалуација на моделот и финализирање на портфолио за импакт инвестирање.

Откако ќе се формира комитет за импакт инвестиции, потребно е да се мапира **потребата од импакт инвестиции**. Владините институции се уникатно позиционирани да го адресираат предизвикот на несофпаѓање на понудата и побарувачката, со оглед на пристапот до информации и улогата на интегратор-екосистем кој има пристап и до понудата - јавните институции и фирмите, и до побарувачката - граѓаните и фирмите.

За да се дојде до идентификување на потребите и селекција на приоритетите, Градот треба да ги консултира засегнатите страни. Консултацијата со засегнатите страни е корисна: пред, за време и после иницијативата за импакт инвестициско портфолио.

- **Пред** Градот да преземе одредена иницијатива: Повратните информации од засегнатите страни може да се користат за дизајнирање на интервенција што одговара на преференците и потребите на предметната засегната страна.

- **За време на** иницијативата: Општината може да собере податоци за тоа како засегнатите страни реагираат на интервенцијата, овозможувајќи брза адаптација.
- **После** иницијативата: Општината може да ги искористи повратните информации на засегнатите страни за да разбере дали интервенцијата напредувала според очекувањата и ако е така, зошто.



Графикон 4 Комитет за импакт инвестиции на Град Скопје

Пример:

Индиското здравствено социјално претпријатие Зика, спроведува редовни телефонски истражувања за да добие подобро разбирање за своите клиенти. Преку овој процес, претпријатието доаѓа до информации дека бремените жени претставуваат примарни клиентки на услугите на претпријатието. Оттука, Зика соработува активно со владините шеми за поддршка на здравјето на мајката и детето, и пласирање на продукти насочени кон оваа целна група.¹⁴

Оттука, Град Скопје би можел да го започне процесот за креирање на импакт инвестициско портфолио со организирање на еднодневен семинар за импакт инвестиции за општинската администрација, советниците и градоначалникот.

Цел: Запознавање на локалните засегнати страни со концептот на импакт инвестирање и назначување на координатор (сектор, одговорно лице, комитет) што го води процесот на импакт инвестирањена Град Скопје.

Модули: Вовед во импакт инвестиции, мерење на импакт/влијание, презентација на примери од други земји; дискусија за понудата и побарувачката за импакт инвестиции и мапирање на потенцијални идеи за импакт инвестиции.

Како појдовна точка за развивање на портфолио за импакт инвестиции, предлагаме да се започне од постоечките стратешки документи на Град Скопје, и тоа Стратешки план 2020-2022 година и Локален економски акциски план 2020-2026 каде најјасно се претставени стратешките приоритети за општината.

3.2 Идентификација на потреба и можности за импакт инвестиции

За да се дојде до конкретно мапирање на целите на импакт инвестициите, препорачано е да се тргне од постоечки дефинирани стратешки приоритети на општината, а доколку не постојат актуелни, да се базира мапирањето на претходно достапни или неформални, сепак споделени стратешки приоритети од страна на официјални лица на општината.

3.2.1 Стратешки приоритети – основна насока за импакт инвестиции

Во однос на Град Скопје, постои Стратегија за Град Скопје 2020-2021 со јасно дефинирана визија, мисија и приоритети.

Визија: Скопје е град со високо развиена инфраструктура и сообраќајна мобилност, зелен и еколошки чист град, посакувана туристичка дестинација, мултиетнички, културен, образовен и високо развиен бизнис центар. .

Мисија: адот Скопје со својата модерна, ефикасна, европски образована градска администрација создава услови за високо квалитетен живот на своите **граѓани**, како и за успешно и просперитетно функционирање на **деловните субјекти**.

Како што идентификувавме и на почетокот, Град Скопје се стреми да ги балансира потребите на граѓаните и деловните субјекти – фирмите и нивното просперитетно функционирање. Ова е појдовна точка во понатамошниот модел за импакт инвестирање што треба да се фокусира на овие клучни актери и цели.

Стратешките приоритети идентификувани за 2020-2021 година на град Скопје како и приоритетите за економски развој според Локалниот економски акциски план на градот вклучуваат:

2020-2022 Стратешки План	2020-2026 LEAP ¹⁵	Потенцијални импакт инвестиции
1. Чист град 2. Одржлив урбан и културен развој на градот 3. Развиена градска сообраќајна инфраструктура 4. Енергетски ефикасен град 5. Градење на човечки, технички и финансиски капацитети	1. Паметен град – модернизација на градот 2. Поттикнување на развојот на МСП и претприемништвото 3. Поволно деловно опкружување 4. Подобрување на просторни квалитети и функции на градот 5. Подобрување на квалитетот на животот и животниот стандард на граѓаните 6. Енергетика и енергетска ефикасност 7. Заштита на животната средина и природата 8. Здравје и благосостојба на луѓето	Животна средина Подобрена јавна чистота Подобрена енергетска ефикасност Развиена сообраќајна инфраструктура Дигитализација Развој на паметен град Бизнис клима Развој на претприемаштво Поволно деловно опкружување Модернизирана администрација Градење капацитети и модернизирање на администрацијата Културен развој

Табела 2 Стратегија на Град Скопје

Според спроведената анализа на силни и слаби страни, можности и препреки, може да се види дека градот од една страна е добро позициониран економски, со оглед на тоа што има највисок БДП по глава на жител а воедно и придонесува со 43% во националниот БДП. Градот претставува едукативен и културен центар, па оттука, располага со талентот во државата.

Воедно Градот има оценка за квалификувана и модерна јавна администрација, со простор да користи дополнителни извори на финансирање и да ја зајакне соработката со останатите општини, организации и универзитети. Тематски, градот гледа најмногу можности во развој на почиста животна средина, справување со отпад и јавна чистота.

Она што се смета за недостаток и пречка на Градот за понатамошен развој и остварување на стратешките приоритети е недостигот на консолидирани бази на податоци, недоволна соработка помеѓу секторите, со централната власт но и со бизнис заедницата. Исто така, постои страв од понатамошен одлив на квалитетни кадри, недоволни средства за реализација на посакувани проекти и недоволно мотивирана јавна администрација, несоодветно распоредена за вршење на своите должности. Детален преглед на SWOT анализа за Град Скопје во Табела 3.

Силни страни	Слаби страни
Искуство во меѓународни проекти, фондови и сл. Готови проекти и стратегии Соработка со граѓански сектор Континуирана соработка со збратимени градови Највисок БДП по жител Економски силни и стабилни претпријатија Квалификувани вработени со долгогодишно искуство Реализирање на обуки за вработените Превентивно делување со својата појава и ефикасност со справување со субјекти Зголемен број на луѓе, присутни во вршењето на надзорот Дефинирани работни процеси Воведени стандарди во работата на администрацијата Информационен систем (DMS,ERP,GIS) Искуство во менаџирање на училишни објекти и персоналот Одговорност, професионализам, доверба, љубезност	Недостиг на база на податоци (статистики, регистри) Слаба и недоволна меѓу-секторска комуникација и соработка Отпор кон новитети Слаба соработка со бизнис заедница Недостаток на стручен кадар Бавност во прибирање на мислење од ресорните министерства Немање соодветна законска регулатива Недоволна мотивираност за задржување и унапредување на стручниот кадар Недоволно користење на информацискиот систем Недоволна интеграција на системите DMS,ERP,GIS Потреба од нови вработувања на ИТ стручни луѓе Недоволна мотивација кај градската власт за превземање на надлежности Неспремност за промена во МОН Немање на подземен катастар Лошо мотивиран кадар Недостаток на планирање Подобрување на услови за работа Распоредување на соодветни работни места на вработените
Можности	Закани
Учество во странски фондови (ЕУ,ИПА и др.) Соработка со универзитети Соработка со општини Јакнење на капацитетите на НВО Побрз начин на справување со сторителите на прекршок Развивање на перспективни планови на подолг рок за почист град и останати надлежности Обуки, работилници од општествено одговорни ИТ компании Размена на искуства во администрацијата од регионот Едукација на граѓаните за постоечките права и можности Намалување на отпад и обезбедување на поголем степен на јавна чистота	Невклучување на градот Скопје во координирање на донаторски приоритети од страна на владата Одлив на млада работна сила (стручна и нестручна) Законски пречки за реализација на проекти Недостапност на дотур на гас Непочитување на дефинирани процедури и хиерархија Не добивање на позитивни мислења од ресорните министерства Слаба комуникација и координација Неизвестување до сите засегнати страни Недоволни средства за реализација на проектите Потешкотии при решавање на имотно правни работи Проблеми со подземна инфраструктура Обезбедување на финансиски средства и функционалност за имплементација на проектите Прифатеност на проектите од страна на граѓаните

Табела 3 SWOT анализа на Град Скопје Стратегија 2020-2021

Врз основа на овие идентификувани недостатоци и предности, сметаме дека импакт инвестициското портфолио на градот ќе му овозможи надминување на одредени слабости, воедно искористувајќи ги силните страни на општината. Всушност, имајќи предвид дека импакт инвестирањето што по дефиниција подразбира инвестирање на средства што освен позитивен општествен импакт или импакт на животната средина, носат и позитивен финансиски принос на организацијата, импакт инвестициско портфолио може да помогне за надминување на следните предизвици, и да помогне при остварување на следните цели презентирани во Табела 4:

Предизвици	Цели
Недостаток на финансии за реализација на посакуваните проекти	Искористување на странски фондови
Слаба соработка со бизнис заедницата	Енергетски ефикасен, чист и одржлив град
Слаба меѓу-секторска соработка	Зајакната соработка со бизнис заедницата и универзитетите

Табела 4 Потенцијален придонес на импакт инвестиции во Град Скопје

Како едни од клучните актери во импакт инвестирањето, деловните субјекти на територијата на Град Скопје, согласно податоците од Стратешкиот план на Град Скопје (2016-2018), во Градот Скопје во 2014 година биле активни 25.506 деловни субјекти. Тие, според бројот претставуваат 36,1% од вкупниот број на активни деловни субјекти во Република Северна Македонија. Најголемиот број од големите претпријатија (68,2% од сите големи претпријатија во Македонија) се регистрирани во Скопје. Согласно дејноста која ја вршат, најголем број од активните субјекти на територија на градот се занимаваат со трговија на големо и мало, а потоа следат субјекти активни во дејности со недвижен имот, во преработувачка индустрија и други.

Конечно, за да се премине кон конкретно дефинирање на импакт инвестиции, важно е да се знаат точните надлежности на Општините и Град Скопје. Најголем број од надлежностите можат да се гледаат како области со потенцијал за импакт инвестирање.

Надлежност	Потенцијал за импакт инвестирање
1. Урбанистичко (урбано и рурално) планирање	
Издавањето на одобрение за градење на објекти од локално значење утврдени со закон	Интегрирани стандарди за енергетска ефикасност
Уредувањето на просторот	Зелени површини
Уредувањето на градежното земјиште	Поттик за одржливи конструкции
2. Заштита на животната средина и природата	
Мерки за заштита и спречување од загадување на водата, воздухот, земјиштето, заштита на природата, заштита од бучавата и нејонизирачкото зрачење	Даночни олеснувања по прикажан перформанс Субвенции за претпријатија што ги адресираат наведените проблематики Инвестирање преку таргетиран грант шеми кај претпријатија
3. Локален економски развој	
Планирање на локалниот економски развој	Развој на шема за општински акции во претпријатија (de-risking of investment)
Утврдување на развојните и структурните приоритети	Импакт инвестиции во идентификуваните приоритети
Водење на локална економска политика	Општинска индустриска политика и политика на компетитивност
Поддршка на развојот на малите и средните претпријатија и на претприемништвото на локално ниво и во тој контекст	Грант шеми и општински развојни фондови за приватен МСП
Учество во воспоставувањето и развојот на локалната мрежа на институции и агенции и промовирање на партнерство	Инвестициски шеми за заедничка инвестиција на локални и национални актери
4. Комуналните дејности	
Снабдувањето со вода за пиење	Инвестиции во унапредување на мрежа со чиста вода за пиење
Испораката на технолошката вода	Партнерства со локални фирми за испорака на технолошка вода
Одведувањето и пречистувањето на отпадните води	Пречистителни станици ЈПП
Јавното осветлување	ЈПП
Одведувањето и третманот на атмосферските води	Пречистителни станици ЈПП
Одржувањето на јавна чистота	Евалуација на работа на ЈП и унапредување преку KPIs
Собирање, транспортирање и постапување со комуналниот цврст и технолошки отпад	Поттик за селекција и одведување на отпад
Уредувањето и организирањето на јавниот локален превоз на патници	Зелен транспорт и зелени јавни набавки
Снабдувањето со природен гас и топлинска енергија	ЈПП
Одржувањето на гробовите, гробиштата, крематориумите и давањето погребални услуги	-

Изградбата, одржувањето, реконструкцијата и заштитата на локалните патишта, улици и други инфраструктурни објекти	Инвестирање во информирање и подготовка на локални претпријатија за учество во јавни набавки
Регулирање на режимот на сообраќајот	Зонирање на градот
Изградбата и одржувањето на уличната сообраќајна сигнализација	-
Изградбата и одржувањето на јавниот простор за паркирање	Евалуација и подобрување на работа на ЈП паркинзи
Отстранувањето на непрописно паркираните возила	Модернизирање и озеленување на ЈП Паркинзи
Изградбата и одржувањето на пазарите	Зелени и одржливи пазари
Поттик на органско производство	Subsidies
Чистењето на оцаи	Субвенции
Одржувањето и користењето на парковите, зеленилото, парк-шумите и рекреативните површини	ЈПП за воведување на спортски и креативни содржини во паркови и шуми
Регулацијата, одржувањето и користењето на речните корита во урбанизираните делови	
Определувањето на имиња на улици, плоштади, мостови и други инфраструктурни објекти	
5. Култура	
Институционалната и финансиската поддршка на културните установи и проекти	Соработка со независна културна сцена Поддршка на млади уметници
Негувањето на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности	Даночни ослободувања / Манифестации
Организирањето културни манифестации	Едукативни манифестации Партнерства со приватен и НВО сектор
Поттикнувањето на разновидни специфични форми на творештво	Грантови, субвенции, даночни ослободувања
6. Спорт и рекреација	
Развојот на масовниот спорт и рекреативните активности	Програми за спорт на ранливи групи Јавни површини за вежбање
Организирањето на спортски приредби и манифестации	Спортски настани
Одржувањето и изградбата на објекти за спорт	ЈПП
Поддршка на спортски сојузи	Грантови, награди по перформанс
7. Социјална заштита и заштита на децата	
Детски градинки и домови за стари (сопственост, финансирање, инвестиции и одржување)	Партнерства со универзитети и приватен сектор Олеснување на влез за приватни субјекти во инвестиции во градинки и стари лица
Остварување на социјална грижа за инвалидните лица	Партнерства со НВО
Децата без родители и родителска грижа	Партнерства со НВО

Деца со воспитно- социјални проблеми	Партнерства со НВО
Деца со посебни потреби	Партнерства со НВО
Децата од еднородителски семејства	Партнерства со НВО
Децата на улица	Партнерства со НВО
Лицата изложени на социјален ризик	Партнерства со НВО
Лицата засегнати со злоупотреба на дрога и алкохол	Воведување телефонски советувања.
Подигање на свеста на населението	Кампањи за трошење на буџетски пари и потенцијалот и важноста за импакт инвестиции
Домување на лица со социјален ризик	Партнерства со НВО
Остварување на право и воспитување на децата од предучилишна возраст	Партнерства со НВО
8. Образование	
Основање, финансирање и администрирање на основни и средни училишта, во соработка со централната власт, во согласност со закон, организирање на превоз и исхрана на ученици и нивно сместување во ученички домови	Евалуација на импакт и подобрување
9. Health protection	
Управување со мрежата на јавни здравствени организации и објекти од примарна здравствена заштита кои треба да вклучат застапеност на локалната самоуправа во сите одбори на сите здравствени организации во јавна сопственост, здравственото воспитување	Системска соработка и инфраструктурна поддршка на матични лекари Воведување електронски пристап до здравствено досие и интероперабилност со МЗ во соработка со ИТ компании
Унапредување на здравјето	Насочени инвестиции кон подигање на свеста на јавноста за здравствени ризици и награди за грижа за сопствено и здравјето на семејството
Превентивни активности	
Заштита на здравјето на работниците и заштита при работа	Партнерства со НВО
Здравствен надзор над животната средина	Партнерства со НВО
Надзор над заразните болести	
Помош на пациенти со специјални потреби (на пример, ментално здравје, злоупотреба на деца итн.) и други области кои ќе бидат утврдени со закон	Инвестиции со помош на меѓународни организации
10. Спроведување на подготовки и преземање мерки за заштита и спасување	
На граѓаните и материјалните добра од воени разурнувања, природни непогоди и други несреќи и од последиците предизвикани од нив	Ослободување од данок, субвенции по перформанс
11. Противпожарна заштита	
На територијалните противпожарни единици	Едукативни активности Зајакнување на противпожарните единици

12. Надзор	
Над вршењето на работите од нејзина надлежност	-
13. Други работи определени со закон	

Табела 5 Надлежности на општините

3.2.2 Јавно мислење – дополнителна насока за импакт инвестиции

Испитувањето на јавното мислење претставува една од највредните алатки на било која локална власт за следење на потребите на граѓаните, нивен фидбек, па така и инпут за клучни импакт инвестиции. Регулаторното испитување на јавното мислење според иста методологија (барем еднаш годишно) овозможува евалуација и мерење на ефекти низ различни години.

Од неодамнешното испитување на јавното мислење во Градот Скопје (август 2020), можеме да ги потенцираме следниве аспекти, важни при предлог на импакт инвестиции:

- Мнозинството од граѓаните не сметаат дека инвеститорите соодветно компензираат за инвестиции во градежни објекти со поставување на дрвореди, кровни тераси и фасади
- Најчест посочен проблем за лошата состојба со животната средина е неконтролираната урбанизација
- Граѓаните гледаат огромни недостатоци и помеѓу самите граѓани, Град Скопје и Јавните претпријатија при грижата за животната средина
- Урбаниот метеж и недостаток на зелени површини, лошиот амбиентален воздух, создавањето на диви депонии, поплави, неодржливи земјоделски практики и загадување на водите се посочени како клучни проблеми во Град Скопје

Од посочените преземени активности на граѓаните во последните 6 години за заштита на животната средина, можат да се идентификуваат одредени тенденции што би биле ветувачки за успешно импакт инвестирање и тоа:

- Премин кон почисти извори на енергија за затоплување (парно, пелети, брикети)
- Одржлив транспорт: велосипед, јавен превоз, пешачење, електричен тротинет и автомобил
- Купување на енергетски ефикасни уреди
- Купување на локално произведена храна
- Селектирање на отпад
- Пошумување
- Исфрлање од употреба на пластични ќеси

Што би оправдале граѓаните за подобро справување со законите по животната средина:

- Повисоки казни за прекршување на закони за регулирање на животната средина
- Зголемени инспекциски надзори
- Финансиски стимулации на компании или граѓани кои преземаат мерки за заштита на животна средина (даночни олеснувања, субвенции)
- Едукација и подигање на свеста за заштита на животната средина
- Нова сообраќајна политика
- Развој на енергетска ефикасност
- Развој на зелени економски и туристички зони
- Еколошко означување на објекти

3.2.3 Постоечки акциски планови – инпут за импакт инвестиции

Откако се дефинираат областите и проектите кои би можеле да бидат предмет на импакт инвестиција, следен чекор е да се развијат посакувани резултати – конкретни цели со мерливи показатели за импактот што треба да го постигне инвестицијата.

Како појдовна точка за развивање на портфолио за импакт инвестиции, предлагаме да се тргне од постоечките стратешки документи на Град Скопје, и тоа Стратешки план 2020-2022 година и Локален економски акциски план 2020-2026 каде најјасно се претставени стратешките приоритети за општината.

Илустративно, од истите стратешки документи, можеме да ги одделиме следниве конкретни проекти што би можеле да бидат дел од импакт инвестициски модел.

Проблем	Опис	Потенцијал за импакт инвестиции
ПРОБЛЕМИ СО ВЕЛОСИПЕДСКИ СООБРАЌАЈ	Гледано на годишно ниво во истиот период во просек се случувале 195,4 сообраќајни незгоди со инволвирани велосипедисти од кои во просек 1,4 биле со смртни последици, 20,4 биле со тешки телесни повреди, 125,1 биле со телесни повреди и 48,4 биле со само со материјална штета	„Паметен Вело Туризам во Скопје“ ќе се воспостави јавен систем за споделување велосипеди со 40 станици за споделување велосипеди и вкупно 600 велосипеди. Тој ќе има соларни панели за полнење на батеријата, систем за видео надзор со 30 камери; 3 камиони за транспорт и манипулација со велосипеди, машина за перење велосипеди; машина за миеење патеки за велосипеди и формирање на единица за сервисирање на велосипеди.
ПРОБЛЕМИ СО ПЕШАЧКИ ЗОНИ ВО ЦЕНТРАЛНОТО ГРАДСКО ПОДРАЧЈЕ	Недоволно пешачки зони, проблеми на сообраќајна култура, контрола и примена на законите и прописите (видливо недоволно почитување на сообраќајните правила и прописи од страна на учесниците во сообраќајот), илегално паркирање на возила на тротоарите.	Развој на пешачки зони и пропратни содржини
ПРОБЛЕМИ СО ПАРКИНГ МЕСТА	Недостигот на организиран простор за паркирање е се поголем проблем поради рапидниот растеж на густината на автомобили што создава пречки за сообраќајот. Ова исто така сериозно ги засега пешаците и велосипедистите. Голем проблем за градот е и недоволниот простор односно неизграденоста на организирани паркиралишта за товарни моторни возила и автобуси.	Промовирање, одржување и озеленување на постоечките паркинзи (особено катните гаражи кои се полупразни), наместо да се градат нови Во рамки на станбените целини, препорачливо е паркинзите да се со пропусливи површини кои ќе овозможат намалување на ефектот на урбани топлотни острови

ЈАВЕН СООБРАЌАЈ	Локалните власти имаат должност да ја промовираат интермодалноста и да обезбедат реални алтернативи за поттикнување на луѓето да пешачат, да користат велосипед и јавен превоз.	Зелени работни места Start-up компании за споделување на автомобили. Start-up Изнамјување на велосипеди/ тротинети
НАВОДНУВАЊЕ	Користење на подземни води за наводнување на јавни зелени површини.	Користење на бунарска вода (алтернативно користење вода од Козјак-Матка-2 или Кадина Река) за одржување на јавните зелени површини и јавната чистота на целата територија на градот.
КАНАЛИЗАЦИЈА И ТРЕТМАН НА ОТАПДНИ ВОДИ	Поради недоволната изграденост на атмосферската мрежа или нередовно одржување на постоечките канали големи количини од дождовните води се сливаат во фекалната канализација, што предизвикува проблеми, односно нејзино преполнување и преливање.	Искористување на дождовните води за наводнување.
ТОПЛИНСКА ЕНЕРГИЈА	Во приградските и неурбанизираните делови на градот, како и во централното градско подрачје со поинтензивна градба како Буњаковец, Дебар Маало, Центар и други инсталираниот капацитет е преоптоварен.	Продолжување на праксата со инвертор клими
ГАСОВОДНА МРЕЖА	Гасоводниот систем се состои од две технолошки целини со различни основни функции, режими на работа и работни притисоци и тоа : магистрален гасовод со вкупна должина од 98 km и градска гасоводна мрежа од 19,170 km. Приклучени се 13 потрошувачи.	Планирана е изградба уште на 12 km мрежа за заокружување на системот на гасоводната инфраструктура

ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ	Град Скопје не располага со сопствени енергетски извори-тоа се врши од електроенергетскиот систем на РСМ и сите населени места се снабдени со стабилен напон од електроенергетската мрежа. Напојувањето е преку неколку напојни постројки - трафостаници кои се распределени низ територијата на градот. ЕЕ и ОИЕ се имплементирани и на локално ниво. Програмата за субвенционирање на граѓаните на територијата на Град Скопје за купување печки на пелети, која започна во 2016 година и овозможува надомест до 70% од вредноста на печката, но не повеќе од 30.000 денари (~500 EUR) претставува добар пример.	Градот има потенцијал да развива и користи алтернативни извори на енергија, во најголем дел сончева енергија: Потенцијалот за заштеда во општинските објекти е помеѓу 5% и 35%; Предложените инвестиции за пилот проектите се движат од 500.000 денари до 33.000.000 денари, а пресметаното време за враќање на инвестициите во најголем дел е од 2 до 17 години. Технички изводливиот потенцијал за искористување на сончевата енергија во Скопскиот плански регион изнесува 261 Twh годишно. Економски изводливиот (20% од површините можат да се искористат за сончева енергија)
ЕКО-КУЛТУРЕН ТУРИЗАМ	Скопје го става во категорија на високо ценет и високо рангиран град, кој конкурира на светскиот тренд на Capital City Tourism.	Руралното подрачје соодветно за развој на еко туризмот Вински туризам и кулинарството Водно, Скопска Црна Гора како подрачја/дестинации каде што има можност за развој на адреналински и екстремниот спортски туризам Катлановска бања како подрачје за развој на термалниот туризам и Јасен и Матка како подрачја за развој на еко туризмот и алтернативниот, културниот туризам; накратко подрачја соодветни за нови алтернативни облици за активно поминување на слободното време.

ПАМЕТЕН ТУРИЗАМ	По ерата на паметни телефони, почнува ерата на паметен туризам. Важен сегмент за воспоставување паметни туристички дестинации се развиена ИКТ инфраструктура, како и паметни туристички услуги „отворени податоци“ кои овозможуваат креирање нови иновативни услуги за туристите. Град Скопје треба да ги следи овие нови трендови да ги согледа можностите за користење расположливи средства од достапни фондови за припрема на туристичкиот производ кој треба да биде иновативен и уникатен со цел привлекување туристи. Концептот на паметен туризам отвора и нов сегмент за економијата, каде и останати компании пред се од ИКТ секторот може да развиваат услуги и да ги пласираат	Развој на механизми за одржлив туризам Подобрување на вклучувањето на природното наследство во туристичката понуда на градот Скопје Подобрување на вклучувањето на културното наследство во туристичката понуда на градот Скопје Зголемување на понудата и искористеноста на „рурално Скопје“ Воведување паметен туризам Развивање на одржлив урбан културен туризам
ГАСТРОНОМИЈА	Гастрономската понуда на Скопје е богата со традиционални рецепти, со оригинален и неповторлив квалитет.	Развој на инфраструктура за производство на здрава органска храна
КАТЛАНОВСКА БАЊА	Катлановската бања е позната туристичка атракција и понуда на извори на термална и термоминерални вода.	Развој на содржини за посетители
ТУРИЗАМ		Потреба од организирани активности за туристи
КВАЛИТЕТ НА ВОЗДУХ	Декарбонизација на начинот на затоплување на домаќинствата и јавни институции под надлежност на градот	Воведување на зелена мобилност и логистика фокусирана на еколошка ефикасност на транспортниот сектор Развивање и унапредување на еколошки прифатлив урбан транспорт со ниско ниво на јаглерод Електрификацијата на транспортот Стимулирање на еколошки градски превоз

БИОДИВЕРЗИТЕТ	Просторот на градот Скопје (со околината) изобилува со богат биодиверзитет. Сплетот од различни географски, геоморфолошки и климатски карактеристики е причина за диференцирање на поголем број природни живеалишта и заедници (Појас на низински мочуришта, блата, ливади и крајречни низински шуми) и полуприродни живеалишта (Појас на брдски пасишта и подгорски отворени терени), како и особено широк спектар на различни урбани биотопи (паркови, зелени површини, градини итн.) кои од своја страна нудат услови за развиток на преку 2000 таксони од царствата на габите, флора и фауна.	Заштита и подобрување на природно наследство, негово проширување и континуирано подобрување на управувањето
КЛИМАТСКИ ПРОМЕНИ	Движечки сили кои вршат притисок врз климата во Скопје се стационарна енергетика, транспорт, индустриски процеси, отпад, земјоделство, шумарство и користење на земјиштето. Како резултат на нив се зголемува концентрацијата на стакленички гасови кои се директен причинител за климатски промени	Спроведување на мерки за превенција, прилагодување и ублажување на климатски промени преку реализација на Акцискиот план на Отпорно Скопје Стратегија за климатски промени
УРБАН РАЗВОЈ	Градот, на своите жители треба да им ги понуди своите природни и еколошки квалитети, кои ќе бидат поврзани во мрежа на јавни места со висок квалитет и единствен локален карактер	Воспоставување систем за доследно придржување кон утврдените мерки и услови за заштита на животната средина при спроведување на просторни и урбанистички планови
ЗЕЛЕНИ ЈАВНИ ПОВРШИНИ	Состојбата со зелените површини во Скопје е директно зависна од актуелните трендови на зголемување на бројот на жителите и потребите од земјиште за градба. Оттука, на значењето на зелените површини, како главни индикатори за квалитетот на животната средина и како простор за социјални интеграции, не му е посветено посериозно внимание.	Создавање специфичен систем на зелени површини во функција на одржливиот развој на градот и на зелената економија Продолжување на трендот за редизајнирање на јавни површини Вклучување и поттикнување на локалното население во активности за хортикултурно уредување и урбано земјоделство

УПРАВУВАЊЕ СО ОТПАД	Постои Регионалниот План за управување со отпад за Скопски регион кој е изработен со цел регулирање и усогласување на заедничките цели за управување со отпадот на регионално ниво односно интегрирано планирање на управувањето со отпад.	Создавање на услови за примарна селекција на комунален отпад Зголемување/ обновување на бројот на садови за отпад Воспоставување на систем за примарна селекција на отпад Мобилни трансфер центри за селекција на отпад
ЗДРАВЈЕ	Голем процент на дебелина Респираторни болести	Осигурување на лесна достапност до здрава храна преку подобрување на локалната околина поврзана со храната; Подобрување на локалната инфраструктура која ќе обезбеди можност за активен транспорт и физичка активност заради задоволство.
ЗЕЛЕНИ РАБОТНИ МЕСТА	Градовите имаат најдобри познавања за локални пазари на трудот. Тие можат да дизајнираат програми во согласност со локалната економија и да создаваат зелени работни места кои се достапни локално.	Пејзажна архитектура Одржување на јавните зелени површини Еко-конструкции во градежништво Зелени“ претприемачи PR за животна средина Дизајн со употреба на рециклирани материјали Урбани планери Инсталатери на соларни панели

Табела 6 Постоечки планирани активности како појдовна точка за ИИ портфолио

3.3. Развој на цели на импакт инвестиции

По добивањето на организациска поддршка, инвеститорите треба да започнат со усогласување на посакуваните влијанија – посакуван импакт. Да се развие разбирање за очекуваното влијание на инвестициите, од суштинско значење е инвеститорите да ги ангажираат своите клучни чинители за да разберат како нивната инвестиција може да влијае на нив.

За идентификување на посакувани импакт инвестиции, предлагаме најнапред да се дефинираат следните карактеристики за секој поединечен импакт инвестициски проект: што, кој, колку, импакт, ризик на инвестицијата. Петте димензии служат како список за проверка дека инвеститорот соодветно го проценил влијанието, и се најчесто употребувана алатка за импакт инвестиции на приватни фирми, инвестициски фондови и социјални претпријатија, со методологија развиена од страна на IMP – Impact Management Project.

Импакт менаџмент проект е глобална иницијатива што претставува форум за градење на консензус помеѓу организациите за начинот на кој треба да се мери и евалуира импактот врз животната средина и општествените прашања.¹⁶ Импакт менаџмент проект има над 2000 членки и работи на усогласување на своите рамки со Глобалните цели за одржлив развој на ОН (Агенда 2030). Помеѓу останатите, членки на оваа иницијатива се: OECD, PwC, KPMG, Ford Foundation, Bank of America, Deutsche Bank, Black Rock, Impact Investment Group.

Tool:	Definition of impact goals
ШТО Резултатите што ги постига организацијата со ИИ и колку истите се важни за засегнатите страни.	Резултат - Позитивен или негативен - Намерен или несакан - Ги задоволува потребите на заинтересираните страни - Меѓународни, национално или локално признаени прагови - придонесува кон целите за одржлив развој¹⁷
КОЈ Ги идентификува засегнатите страни на кои се однесува импактот Кон која група на засегнати страни ќе ги насочите ограничените ресурси	- Клиенти кои користат производи / услуги на организацијата - Вработени кои работат за организацијата - Локални заедници кои се директно или индиректно погодени од активностите на општината (на пр. нездрави емисии на фабрики што негативно влијаат на околните локални заедници; или поволни станбени единици за загрозени заедници) - Снабдувачи и дистрибутери кои се засегнати од обемот на набавки, регулативи и контрола на квалитетот на претпријатието (на пр. политика за нулта толеранција за детски труд што влијае на добавувачите)

¹⁶ Impact Management Project <https://impactmanagementproject.com/>

¹⁷ <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/what/>

КОЛКУ Значењето на импактот преку обем, интензитет и времетраење.	- Број: бројот на луѓе кои го доживуваат исходот - Интензитет: степенот на промена - Времетраење: временскиот период за кој засегнатата страна го доживува резултатот
ПРИДОНЕС Проценка на додадениот придонес на интервенцијата за општествените (еколошки) резултати споредено со она што би се случило и без дадената интервенција	- Интензитет: Придонес на инвестицијата преку интензитетот на резултатот со факторирање во <i>проценетиот степен на промена што инаку би се случил</i> - На пример, за да се пресметаат времетраењето и интензитетот на придонесот на програмата за поддршка на бизнисот кон нето приходите на компаниите учеснички (т.е. примарен исход), ИМ комбинираше податоци за внатрешната програма со систематски преглед на 92 студии за слични интервенции. Врз основа на овие докази, ИМ процени дека секоја компанија заработила дополнителни 2.600 УСД годишен нето приход за период од пет години (интервенцијата завршила во четврта година), над она што би го направил бизнисот во отсуство на програмата. - Времетраење: Проценето времетраење на резултатот - Пример: Колку долго би траел резултатот од инвестицијата наспроти резултатот што би се случил без конкретната инвестиција (т.е. контра фактичко сценарио)
РИЗИК	- Типот на ризик од импакт: Девет видови ризици кои можат да го превенираат резултатот на импакт инвестицијата - Ниво на ризик од импакт: Веројатност и сериозност на ризикот - Стратегија за ублажување: Стратегија за ублажување за да се намали нивото на ризик по импактот

Табела 7 Дефинирање на цели на ИИ

3.3.1 Развој на индикатори

Индикаторите на резултатите го проценуваат напредокот во однос на специфичните резултати, овозможувајќи им на инвеститорите да разберат дали настанала промена. Индикаторите за резултатите можат да бидат изразени како четири типа на податоци: **апсолутен број, процент, сооднос и категоричен податок.**

Прокси (proxy) индикатори - се тип на индикатори кои не го мерат резултатот што сакаме да го измериме директно туку индиректно. На пример, преку бројот на искористени болнички легла во одредена клиника може да се дојде до одредени индикации за здравјето на населението по прашање на одредена болест во одреден дел од државата.

Валидноста на индикаторите зависи од тоа колку добро го доловуваат посакуваниот резултат. Консултацијата со засегнатите страни може да обезбеди корисни согледувања за соодветноста на индикаторите. Покрај валидноста, важно при изборот на индикаторот е и **достапноста на податоците** за да се сублимира индикаторот.

Општините можат да ги споредат своите резултати со два вида прагови:

- **Стандардно одредени прагови кои дефинираат точка на преминување** во која резултатот се претвора од негативен во позитивен. Поставени од владини и регулаторни тела, овие прагови им помагаат на организациите да проценат дали исполнуваат (или надминуваат) општо прифатено минимално ниво на исход. Примери вклучуваат реална потрошувачка кошничка, праг на сиромаштија, БДП по глава на жител и сл.
- **Праговите засновани на конкретно посакувани резултати** се однесуваат на податоците на организацијата за да обезбедат репери на минималното (т.е. прагот), просечното и максималното ниво на перформанси на влијанието.

На пример, одредена организација може да го мери својот перформанс соодветно со резултатите со просечната (или минималната) успешност на индустријата. Општината може да мери зголемување на број на вработени во општината во споредба со минатата година, просечна плата во одреден сектор на нив на општина, просечна стапка на дипломирани студенти во општината и слично.

Процесот на кодирање/бодување на предвидениот импакт може да помогне инвеститорите да се осигураат дека сите внатрешни засегнати страни се усогласени со нивните посакувани влијанија. Ова е особено корисно, со оглед на тоа што финансискиот персонал може да има различни ставови и претпоставки за влијанието на нивните организации, дури и ако сите се согласат за мисијата на инвеститорот. На пример, иако целиот персонал може да се согласи дека инвеститорот треба да создава можности за најранливите категории на граѓани, персоналот може да има различни мислења за тоа кои можности се најважни, а за кои демографски групи.

Штом се идентификуваните потенцијални инвестиции, се дефинираат целите според овие пет димензии, следниот чекор е да се дизајнираат финансиските инструменти или механизми според кои би се одвивала одредена инвестиција. Оттука, во овој дел се вклучуваат две нови димензии, и тоа финансиски инструмент/механизам и ризици поврзани со финансискиот аспект од инвестицијата.

3.4 Финансирање на импакт инвестиции и ризици

За да се дизајнираат финансиските инструменти на одредена инвестиција, потребно е да се одреди најнапред:

- Дали локалната самоуправа е инвеститор или фасилитатор на инвестицијата
- Дефинирање на финансиски инструмент-механизам
- Проценка на финансиски ризик

Општината може директно да учествува на пазарот на импакт инвестициите преку:

- Поттик за импакт инвестиции преку политика или регулатива
- Зголемување на износот на капитал за импакт инвестирање (развој на понудата);
- Зголемување на достапноста или зајакнување на капацитетот на примателите на капитал (развој на побарувачката);
- Прилагодување на условите за трговијата, пазарните норми или цените (насочен капитал)

Со цел да се идентификуваат можностите за финансирање на импакт инвестиции, прв чекор е анализа на постоечката законодавна и стратешка рамка која создава основа за предлог модели за импакт инвестирање на општините.

За целите на оваа активност, беа анализирани

- Закон за локална самоуправа 2002¹⁸
- Закон за финансирање на локалната самоуправа 2004¹⁹
- Закон за данок на имот 2012²⁰
- Закон за донации и спонзорства 2015²¹
- Закон за данок на добивка 2019²²
- Стратегија за реформа на даночниот систем 2020-2023²³

Секој од документите беше анализиран низ призма на тоа какви **обврски** создава за граѓаните и фирмите и **каква основа за поттик** постои во оваа рамка за истите.

Подолу најнапред ги презентираме изворите на финансирање на општините и основните надлежности, бидејќи концептот на импакт инвестирање ќе подразбира дека **буџетот на општината ги содржи средствата за импакт инвестиции, а надлежностите на општината ги содржат областите на импакт инвестирање за општината**. Потоа ги анализираме наведените законски документи со оглед на основот и **обврската што ја создаваат за граѓаните и фирмите, како потенцијален механизам за импакт инвестирање**.

¹⁸ Закон за локалната самоуправа 2002 http://mls.gov.mk/images/laws/Zakon_za_lokalnata_samouprava.pdf

¹⁹ Закон за финансирање на локалната самоуправа https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2009/04/zakon_els.pdf

²⁰ Закон за данокот на имот 2012 <http://www.ujp.gov.mk/e/regulativa/opis/26>

²¹ Закон за донации и спонзорства во јавните дејности 2015 <http://www.ujp.gov.mk/mk/regulativa/opis/68>

²² Закон за данокот на добивка 2019 <http://www.ujp.gov.mk/mk/regulativa/opis/295>

²³ Стратегија за реформа на даночниот систем 2020-2023 https://arhiva.finance.gov.mk/files/u3/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%Bo_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B02020_2023_1.pdf

3.4.1 Финансирање на општините

Според Законот за локална самоуправа (2002), **Член 11**, општините се финансираат преку:

- (1) Во согласност со економската политика на државата, општината се финансира од сопствени извори на приходи и други извори на финансирање.
- (2) Сопствени извори на приходи на општината се **локалните даноци, надоместоци и такси утврдени со закон**.
- (3) Општината, во рамките определени со закон, ја утврдува висината на стапките на даноците и висината на надоместоците и таксите од ставот (2) на овој член.
- (4) Општината се финансира и од **дотации од државата** и други извори на приходи, во согласност со закон.
- (5) Општината има право да **се задолжува на домашниот и странскиот пазар на капитал, во согласност со закон (*Закон за јавен долг)**.
- (6) Општината, во рамките на своите надлежности, самостојно располага со сопствените извори на приходи.
- (7) Изворите на приходите на општината треба да обезбедат соодветно извршување на нејзините надлежности утврдени со закон.
- (8) Финансирањето на општината се уредува со закон.

Сопствени извори на приходи за општините (Член 4) се:

Тип на приход	Потенцијал за импакт инвестирање
СОПСТВЕНИ ПРИХОДИ	
1. Локални даноци	
Данок на имот	Намалување по одреден резултат (намалување по перформанс НПП)
Данок на наследство и подарок	НПП
Данок на промет на недвижности	НПП
Други локални даноци	НПП
2. Локални такси	
Комунални такси	НПП
Административни такси	НПП
Други локални такси	НПП
3. Локални надоместоци утврдени со закон	
Надомест за уредување на градежно земјиште	НПП
Надоместоци од комунална дејност	НПП
Надоместоци за просторни и урбанистички планови	НПП
Други локални надоместоци	НПП
4. Приходи од сопственост	
Приходи од закупнина	НПП
Приходи од камати	НПП

Приходи од продажба на имот со чија продажба не се нарушуваат јавните функции и надлежности на општините	НПП
5. Приходи од донации	
6. Приходи од парични казни	НПП
7. Приходи од самопридонес	НПП
8. Други приходи утврдени со закон	НПП или ослободување по остварена активности

Табела 8 Сопствени извори на финансирање на општината

Споделени приходи со централната власт во Република Северна Македонија се:

- приходи од персонален данок на доход (3%),
- приход од данок на додадена вредност (4%),
- наменска дотација,
- капитална дотација,
- блок дотација и
- дотација за делегирана надлежност

3.4.2 Од даночните обврзници – за даночните обврзници

Граѓаните во Република Северна Македонија се жители на поединечни општини според адреса на живеење. Тие се **даночни обврзници и кон централната и локалната власт**. Даночни обврзници се и правните лица – компании, фирми на одредена територија на општината. За неисполнување на овие обврски, предвидени се соодветни санкции. Оттука, даноците и санкциите можат да служат како конкретни механизми за поттик кон импакт инвестирање на општините. Со олеснување на обврските кон граѓаните и фирмите, општината поттикнува ко-инвестиција од граѓаните а воедно самата инвестира со импакт.

Соодветните обврски на граѓаните и фирмите кон општината се наоѓаат во Законот за данок на имот, данок на добивка, донации и спонзорства. Граѓаните се обврзани да плаќаат: данок на имот, данок на промет на недвижности, данок на наследство и подарок.

Данок на имот - Член 4

- (1) Обврзник на данокот на имот е **правно и физичко лице** сопственик на имотот.
- (2) Обврзник на данокот на имот е **правно и физичко лице корисник на имотот**, во случаи кога сопственикот не е познат или не е достапен.
- (5) Обврзник на данокот на имот е и **правно и физичко лице-корисник на недвижен имот во сопственост на државата и општината**.

Данок на промет на недвижности – Член 20

- (1) Обврзник на **данокот на промет на недвижности** е правно и физичко лице – продавач на недвижноста.
- (2) По исклучок од ставот (1) на овој член, обврзник на данокот на промет на

недвижности може да биде правно лице и физичко лице – купувач на недвижноста, доколку во договорот за купопродажба на недвижноста, е договорено данокот да го плати купувачот.

(3) При замена на недвижности даночен обврзник е учесникот во замената кој дава во замена недвижност од поголема вредност.

(4) Ако се пренесува идеален дел на сопственост на недвижноста, даночен обврзник е секој сопственик посебно.

(5) Ако правото на сопственост на недвижноста се пренесува врз основа на договор за *доживотно издржување*, даночен обврзник е примателот на недвижноста, односно неговите наследници.

(6) При продажба на недвижност во стечајна и извршна постапка, како и при реализација на договори за хипотека, даночен обврзник може да биде и купувачот на недвижноста.

Данок на наследство и подарок - Член 10

(1) Данок на наследство и подарок се плаќа на недвижен имот и право на плодоуживање и користење на недвижен имот, кои наследниците односно примателите на подароци ги наследуваат, односно примаат врз основа на Законот за наследување, односно договорот за подарок.

(2) Данок на наследство и подарок се плаќа и на готови пари, парични побарувања, хартии од вредност и друг подвижен имот, ако пазарната вредност на Закон за даноците на имот, наследството, односно договорот за подарок е повисока од износот на едногодишната просечна плата во Република Македонија во претходната година, според податоците на Државниот завод за статистика.

(3) Вредноста на сите подароци од ставот (2) на овој член од ист вид, примени во текот на една календарска година, претставува една даночна основа.

(4) За вредноста на подароците општинската администрација, администрацијата на општините во градот Скопје и администрацијата на градот Скопје води евиденција, врз основа на која, на крајот на годината примателот на подароците може да се задолжи со данок, доколку во текот на годината прими повеќе подароци од ист вид и во висина над износот пропишан во ставот (2) на овој член.

(5) Формата, содржината и начинот на водење на евиденцијата од ставот (4) на овој член ја пропишува министерот за финансии.

Данок на наследство и подарок - Член 11

(1) Обврзник на данокот на наследство и подарок е физичко и правно лице-резидент на Република Македонија кое наследува имот од членот 10 на овој закон, како и физичко и правно лице кое прима имот на подарок, во земјата и во странство.

(2) Обврзник на данокот на наследство и подарок е и странско физичко и правно лице-нерезидент за недвижниот и подвижниот имот што го наследува, односно прима на подарок на територијата на Република Македонија.

Во однос на Санкциите врз основа на овие типови на даноци, граѓаните и фирмите ќе бидат санкционирани:

- Доколку плаќањето не се изврши навремено, даночните обврзници имаат на располагање пропишани процедури за исплата на даночен долг односно даночна обврска.
- Даночните обврзници **плаќаат камата** за ненавременно плаќање на данок

Од постоечките обврски и олеснувања или можности за поттик за граѓаните, може да се воочи дека општината имаат најголем простор за поттик на граѓаните со модифицирање на **даноците на имот, купопродажба на имот, данок на наследство и подарок**. Преку овие финансиски инструменти, општината можат да ги намалува за да поттикне одредена активност со влијание или да воведат прогресија таму каде што сака да обесхрабри одредено однесување.

Комуналните такси, административните такси, надоместоците за уредување на градежно земјиште, комунална дејност или просторно урбанистички планови исто така претставуваат механизам за импакт инвестирање со тоа што истите би можеле да бидат вложувани според систем на најголема потреба или најголем учинок во одредени делови од општината. Комуналните такси можат да бидат намалени по одреден постигнат ефект-однесување на граѓаните. Димензионирање на ваквите мерки би било ефективно со оглед на нивната конкретност и можност граѓаните во брз рок да ги воочат поволностите доколку истите надоместоци се намалени или целосно укинати.

На ниво на компании, важат истите заклучоци, со тоа што компаниите дополнително плаќаат **фирмарини, надоместок за закуп на јавен простор**, што претставуваат дополнителен механизам за импакт инвестирање.

Конечно, и кај поединци и кај правните лица, постои можност за воведување на локални такси и надоместоци од страна на општината.

Во однос на **санкциите**, и за граѓаните и компаниите постојат **камати за доцнење при наплата на одредени даноци и глоби за неплаќање или грешки при плаќање**. "Простување" на овие камати и глоби можат да бидат разгледани како потенцијален механизам за поттик на одредено позитивно однесување на граѓаните и фирмите, што треба да се гледа во контекст на други постоечки закони од позитивниот корпус на законска регулатива. Сепак, ваквиот пристап е секундарен, и примарни би требало да бидат модели каде се користи поттик и позитивен пристап на награда и перформанс, отколку ослободување од казни или глоби што може да донесе морален хазард и контра-ефективно однесување.

Јавните институции можат да користат и дополнителни извори на финансирање²⁴, вклучувајќи концесионални финансии, грантови, заеми, мешан капитал.

Концесионални финансии се финансиски производи кои се пласираат според услови кои се поповолни од оние на располагање од пазарот. Концесиските финансии можат да имаат различни форми, како што се грантови, заеми, капитал или гаранции и други мерки за ублажување на ризикот, и секоја форма може да се распореди преку специфични финансиски инструменти.

²⁴ Private Capital for Sustainable Development Concepts, Issues and Options for Engagement in Impact Investing and Innovative Finance. Evaluation Study 2016/2 DANIDA International Development Cooperation Denmark

Грантовите, на пример, можат да бидат исплатени како капитални трошоци или оперативни субвенции, како субвенции за каматни стапки, или како периодични плаќања за постигнати и проверени резултати (т.е. плаќања засновани на резултати или производи за финансирање засновани на резултати).

Заемите можат да бидат концесионални, или пазарни (вклучувајќи ги каматните стапки и / или надоместоците), мандатот, подреденоста, динамика на отплата и / или безбедноста. По својата природа, како инструмент со понизок ранг, капиталот може да искористи финансирање на долг, но се смета за концесиски само доколку давателот на концесискиот капитал се согласи да прифати понизок принос за преземениот ризик или го купи капиталот по понеповолна цена отколку комерцијалните инвеститори.

Мешањето (blended finance) е еден од начините за пласирање на концесиски финансии. Секој инструмент на концесиско финансирање може да се меша. Ова се случува кога не-концесиските ресурси се мешаат со концесиско финансирање обезбедено од јавни агенции за да се мобилизираат дополнителни средства. Во минатото, мешавината што ја користеа јавните креатори на грантови, како што е Европската унија, најмногу резултираше во мобилизирање на дополнителни средства од меѓународни финансиски институции и развојни банки, а не толку од приватниот сектор.

Како и да е, иницијативата за редизајн на финансии за развој на ОЕЦД го дефинира мешањето како пристап кон развојното финансирање што вклучува и стратешка употреба на развојни финансии и филантропски фондови за мобилизирање на приватен капитал.

Сумарно, Град Скопје, или друга општина во Република Северна Македонија, а водејќи се според позитивното законодавство, може да ги искористи следниве инструменти за импакт инвестирање (Табела 9):

Инструмент ²⁵	Опис
Субвенција	Кон правно или физичко лице за поттик на одредено однесување
Грант	Награда-поттик-ко инвестиција
Награда	Конкурс и натпревар
Донација	Донација без поврат но со цел да поттикне одредена дополнителна инвестиција
Даночен кредит	Ослободување од плаќање на дел од данок или одложено плаќање на дел од данок
Повластена даночна стапка	Намалување на даночна стапка со цел поттикнување на одредена инвестиција
Даночно ослободување	Целосно укинување на данок за одреден даночен обврзник со цел поттик на одредено однесување
Грантови за фирми	За поттик на одредена активност
Ко-инвестирање со фирми	Капитал со стратегија за излез
Повластени заеми за фирми	Општински гарантирани заеми (во соработка со Македонска Банка за Развој, комерцијални банки, фондови, меѓународни финансиски институции

²⁵ Investing in Localism: How Local Authorities Can Provide Good Finance For Community Business Pagura, S. Pollock, June 2018 R. and Mussani, S. 2018

Инвестирање на капитал во фирми (equity)	Инвестирање со акции во фирми со јасни стратегии за излез
Промена на регулатива за поттик на инвестиции	Олеснување на регулатива со цел генерирање на нов тип на инвестиции
Промена на регулатива за овозможување на инвестиции	Олеснување на регулатива со цел овозможување на инвестиции за кои веќе постои интерес

Табела 9 Финансиски инструменти/механизми за ИИ

Примери за користење на различни финансиски инструмент од други инвестиции на локални ниво вклучуваат (Табела 10):

Мерка	Финансиски инструмент/механизам од општината	Импакт
Goodwin Development Trust - Социјално претпријатие кое вработува 200 луѓе и менаџира: Детски центри Јасли Конференциски центар Локален колеџ Објекти за лица со попреченост Спортски терени Младински и уметнички центри Простори за изведба Сали за состаноци Еко домување	On-lending Општински заем со фиксна камата од 3.5%, 30 години рок на отплата за финансирање на градежни зафати Општината го финансира заемот преку капитал од Јавен фонд за работни односи (on-lending)	40 нови домови во заедницата
Doddla Diary Откуп на свежо млеко секој ден	Откуп и дистрибуција на локални продукти	220,000 фармери Зголемување на годишниот приход на домаќинствата за 73%
Cellulant – афричка апликација за мобилно плаќање - Апликација за субвенции за земјоделци врзани со купување на добра од локални добавувачи (Општината во соработка со министерство за земјоделие)	Субвенции преку апликација 89% од средствата се губеле заради корупција и лошо менаџирање со средства	Со апликацијата, 90% од субвенциите доаѓа до вистинските корисници Мерење на импакт: Споредба на заработката на земјоделците во претходната година и годината кога ја користат апликацијата за субвенции
АлкохолЕду – апликација за намалување на стапка на конзумирање на алкохол помеѓу младите	Општината финансира изработка на апликација	Мерење: Намалување на фатални случаи или повреди– проценка на вредност на еден загубен живот или повреда

Општински фонд за недвижности (Портсмот Сити)	108 милиони фунти фонд за недвижности 7.25 милиони - магацински простор	Импакт: Генерирање на профит за основни услуги, но не и дополнителен профит
Таргетирано инвестирање во недвижности што генерираат профит за општината	11.5 милиони – фабрика за кревети 16 милиони во пазар	Портфолиото генерира 4.3 милиони фунти профит за инвестиција во услуги, библиотеки, музеи, неделно собирање на отпад, патроли за бездомници и деца на улица

Табела 10 Примери за ИИ

Според Студијата на Социјални финансии, импакт инвестициите се имплементираат најлесно кога локалните власти ги користат **постојните партнерства, со организации кои имаат докажан претходен успех и добро финансиско менаџирање**. Исто така, инвестициите од страна на локалните власти честопати се надоградуваат на постоечки капацитети – имот и капитал што веќе го поседуваат, како основни средства преку кои може да се обезбеди инвестиција. Поседувањето на сопствени средства е добар показател за потенцијална можност за инвестирање на локалната власт.

Доколку финансирањето на локалната самоуправа се придвижува кон поголемо задржување на приходите од локалните бизнис активности, општините ќе имаат многу посилен поттик да развијат одржлива даночна основа со привлекување нови бизниси или поддршка на постојниот бизнис да расте. Многу совети веќе ја следат оваа стратегија. Понапредните општини создаваат нови бизнис можности во заедницата преку инвестиции што можат да обезбедат финансиски принос, дополнителни стапки на деловна активност и да обезбедат социјална корист или придобивки од заедницата, наместо типични годишни расходи за приходи.

За да се постигне заедничко инвестирање на општината со актери од заедницата, потребно е да се исполнат следниве услови:

- Силно постоечко партнерство
- Јасно разбирање на условите потребни за успешна инвестиција
- Јасна евиденција, како финансиска, така и социјална
- Заедничка мисија

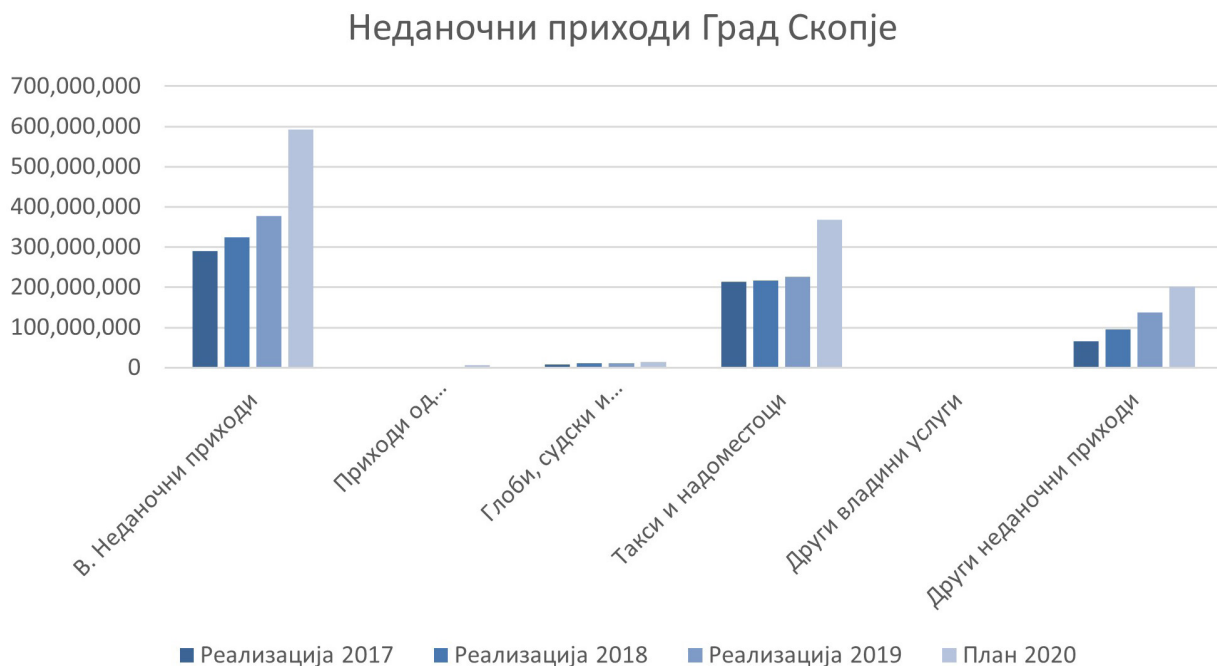
3.4.3 Општинскиот буџет – алатка за импакт инвестиции

Општинскиот буџет е првичниот ресурс за алокација на средства за импакт инвестиции. Во Град Скопје постои ликвиден буџет, кој генерира буџетски суфицит во последните десет години. Анализата на реализираниот буџет за 2017, 2018 и 2019 година и планот за 2020 година покажуваат дека градот има **мал но растечки тренд во однос на реализација на даночните приходи.**



Табела 11 Даночни приходи на Град Скопје 2017-2020

Истиот нагорен тренд се забележува и кај неданочните приходи.



Табела 12 Неданочни приходи Град Скопје 2017-2020

Во однос на донациите, забележуваме варијација на странските донации, намалување на тековни донации и ниско ниво на капитални донации.



Табела 13 Донации Град Скопје 2017-2020

Во однос на капиталните приходи, забележуваме најголема реализација во 2019 година од продажба на средства. Заради природата на овој тип на приходи – еднократна продажба на земјиште или објекти, очекувањата за 2020 година се веќе намалени.



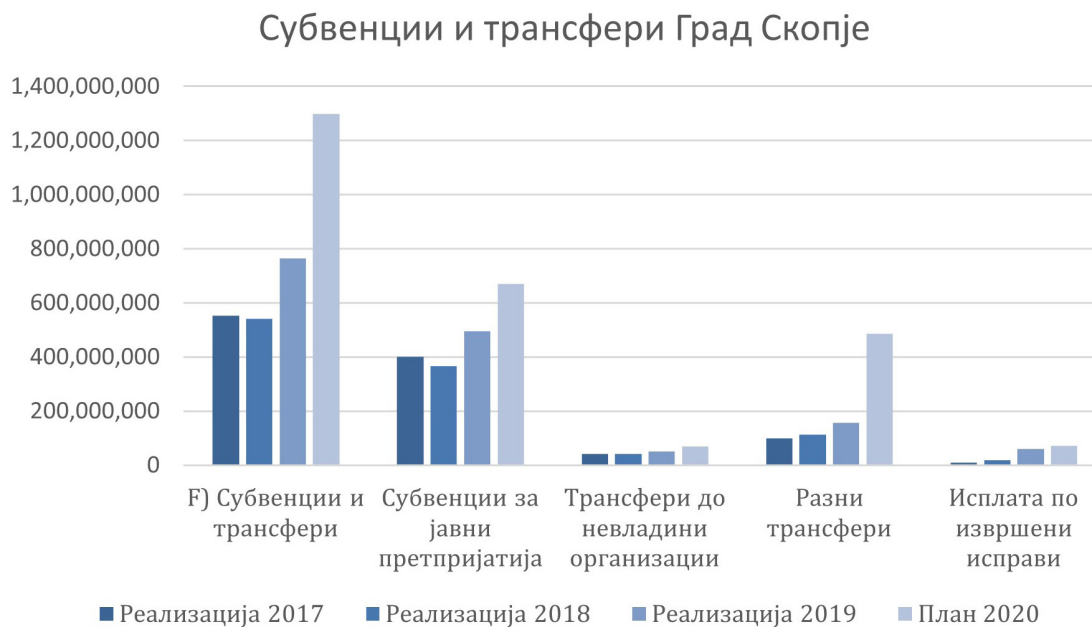
Табела 14 Капитални приходи Град Скопје 2017-2020

Во однос на тековните расходи, Град Скопје троши најмногу за тековно одржување и договорни услуги, а постои генерално благо зголемување на тековните расходи.



Табела 15 Тековни расходи Град Скопје 2017-2020

Најголем дел од субвенциите на Град Скопје се насочени кон јавните претпријатија, со што останува мал простор за субвенции кон невладини организации или за друга дејност каде Град Скопје може да дистрибуира грантови.



Табела 16 Субвенции и трансфери Град Скопје 2017-2020

Конечно и најважно за една општина се капиталните расходи. Кај Град Скопје забележуваме дека најзастапена категорија е категоријата **други градежни објекти** што е најширока категорија и најчесто опфаќа асфалтирање и рехабилитација на патишта. Од друга страна, забележуваме дека е низок степенот на капитални субвенции за јавните претпријатија, што укажува на тоа дека **субвенциите кои се доделуваат на јавните претпријатија се насочени кон тековно оперативни, или т.н. непродуктивни трошоци.**



Табела 17 Капитални расходи Град Скопје 2017-2020

Од оваа едноставна анализа на буџетот на Град Скопје, може да заклучиме дека најголем потенцијал за импакт инвестирање има со:

- **оптимизирање на субвенциите** кон јавните претпријатија со одредена компонента на перформанс
- **зголемување на трансфери кон невладини организации** и фирми за специфични импакт инвестиции
- **развој на фонд за развивање на бизнис околина** што во моментот воопшто не е застапен
- **развој на градска платформа за колективно финансирање** (crowdfunding) платформа за град Скопје
- **користење на данок на имот и данок на купопродажба на имот** за поттик на одредени однесувања од граѓаните и фирмите
- **оптимизирање на трошоците за тековно одржување** преку модели за соработка со фирми, университети и комерцијализација на дел од овие активности
- **капитални расходи што следат специфични критериуми** со цел да се постигне поголем импакт (пример намалување на емисии).
- **донаторски настани** со специфична цел

3.4.4 Финансиски ризици за инвестиции

Конечно, за да се избере финансискиот инструмент, потребно е да се процени финансискиот ризик за истиот како и стратегии за нивно надминување. Типовите на финансиски ризици се претставени во Табела 18.

Тип на ризик	Опис на ризик	Стратегии за митигација	Примери
КАПИТАЛЕН РИЗИК	Капитален ризик е ризик за инвеститорот да загуби кој било дел од оригиналниот износ на инвестиција, во реална или номинална смисла. Инвеститорите честопати се загрижени примарно за губење на главнината (ризик од опаѓање) отколку за потенцијалот за поврат (ризик за генерирање). Од нив, некои бараат производ со пазарна стапка (помал ризик со помал пропорционален принос). Другите се однесуваат како импакт инвеститори (подготвени да се откажат делумно или целосно од сите приноси заради поголемо влијание), но само доколку е заштитен дел од нивната главнина.	Минимална заштита Повеќеслојно инвестирање Институционални гаранции или мешовит капитал Сопствениците на средства исто така би можеле да побараат од развивачите на производи да размислат за негативната заштита на одделните елементи на производот, на пример, факторинг во цената на производите за да се ублажат политичкиот ризик или ризикот од валута.	Пример Владите можат да играат каталитичка улога на локално, регионално, национално, па дури и на меѓународно ниво. На пример, на меѓународно ниво, УСАИД има партнерство со Акумен за да обезбеди 50% гаранција за заем на локалните банки за да им позајмат на инвеститорите од Акумен. Со оваа заштита од неповолна положба, локалните банки се вклучуваат во импакт инвестиции инаку сметани за премногу ризични, додека уделот на ризик на УСАИД ослободува дел од сопствениот капитал на Акумен за инвестиции со поголем ризик www.acumen.org На пример, фондациите вообичаено веруваат во своите стратегии за инвестиции, и веруваат дека можат да си ја повратат главнината, од која потоа ќе можат да продолжат да генерираат приходи потребни за грантови. Некои големи банки, тестираат модели со сопствени средства во мали импакт инвестиции, сметајќи дека е клучно во иднина да пласираат вакви инструменти и да можат да демонстрираат дека вложениот капитал е заштитен.

РИЗИК ЗА ИЗЛЕЗ ОД ИНВЕСТИЦИЈА	Голем број импакт инвестиции се структурирани како приватни капитални или должнички структури што ја отежнуваат продажбата или преносот на средствата. Принципот на „трпелив капитал“, кој тврди дека градењето успешни деловни модели за социјално влијание може да бара од инвеститорите да чекаат поврат од инвестицијата. Голем број инвеститори формално бараат да постои можност за продажба на хартии од вредност, дури и ако одлучат да не го искористат ова право. Во исто време, инвеститорите може да инсистираат на обезбедување ликвидност на производот пред да можат да го пласираат на пазарот	ЛИКВИДНОСТ Присуството на енергичен секундарен пазар за импакт инвестиции може да ги осигура инвеститорите дека можат да продадат хартија од вредност. Владите можат да го развиваат секундарниот пазар и да работат со посредници за да помогнат во развој на иновативни шеми за гарантирање на ликвидност. Владите можат да побараат про-боно советувања од меѓународни финансиски институции па и приватни банки за развој на секундарни пазари. Општината може да побара про-боно советување од банки за развивање на импакт инвестициски инструмент.	Пример Етекс нуди непрофитна услуга за посредување при тргување со акции во етички бизниси. Обезбедување на информации за соодветни можности за инвестирање за своите членови, како и платформа за изградба на лично портфолио на акции и обврзници. Иницијативата ја наведува секоја можност со детални информации (вклучувајќи финансиско досие и придружни ризици, како и перформанси од социјалното влијание), со што се обезбедува поголема транспарентност на влијанието на инвестициските производи и охрабрува поголема ликвидност преку секундарниот пазар. www.ethex.org.uk Imprint, регистриран советник за инвестиции исклучиво фокусиран на импакт инвестиции, често работи во партнерство со традиционалниот советник на клиентот за да дизајнира платформи за инвестиции во влијанија низ различни категории на капитал. На пример, на Imprint му пристапило семејство со широк интерес за импакт инвестиција и специфичен географски фокус во Балтимор. Работејќи заедно со постојниот менаџер за богатство на поединецот, портфолиото на клиентот се развило во импакт инвестиција. www.imprintcap.com Вортстоун во Велика Британија работи про боно за подигање на свест за импакт инвестирањето во земјата. www.worthstone.co.uk
--------------------------------------	--	---	--

РИЗИК НА ТРАНСАКЦИСКИ ТРОШОЦИ	Секоја инвестиција носи трансакциски трошоци (времето и парите потрошени за соодветна грижа, структурирање зделки и постојан мониторинг на средството). Колку е помала трансакцијата, толку е поголем ризикот овие трошоци да бидат несразмерни со потенцијалните приноси и затоа обесхрабруваат инвестиции.	Креирање на портфолио на инвестиции Со креирање на портфолија на импакт инвестиции се намалуваат и дисперзираат трансакциските трошоци.	Пример Finethic микрофинансирање SCA, SI-CAV-СИФ микрофинансирање под-фонд е инвестиција во микрофинансирање (MIV) што нуди диверзифицирани инструменти по земја, регион, институција и големина на инвестиција. www.fundo.ch/en
НЕМЕРЛИВ РИЗИК	Економистот Френк Најт го дефинираше ризикот како „мерлив“. Со други зборови, ризикот е нешто што може да се измери (историско стандардно отстапување на приносот или нестабилноста, најчестиот пристап за мерење што се користи на берзата). Кога инвеститорите размислуваат за инвестициски производ, разгледуваат различни податоци, како што се историски перформанси (и за производ и за тим), регулатива, тековни и предвидувачки настани и однесување на луѓето со цел да се процени (понекогаш точно, некогаш многу грубо) како ќе се изврши инвестиција со текот на времето. Она што инвеститорот не може да го измери, е веројатноста да се појават сосема нови фактори на ризик.	Платформи за позиционирање Владата може да спроведе „пред-скрининг“, што ќе помогне во демистифицирање на импакт инвестициите и ќе им овозможи на инвеститорите да имаат репер каде треба да се позиционира инвестицијата. ТЕХНИЧКА ПОМОШ Владите се добро позиционирани да обезбедат техничка помош - и за претпријатијата и за посредници за инвестиции, како што се менаџери на фондови. За да помогне во решавањето на загриженоста на инвеститорите во врска со достапноста на соодветни можности за инвестирање во пазар во зародиш, владата е особено добро позиционирана да обезбеди техничка помош пред инвестирање (поинаку познато како „финансирање на подготвеност за инвестирање“).	Пример Во Канада, SVX, предводен од Центарот за импакт во Торонто и поддржан од Владата на Онтарио, формиран како приватна платформа за инвестиции за поврзување потенцијални импакт сектори, фондови и инвеститори. Во Азија, Импакт инвестиционата берза (Азија) (IIX) ја лансираше првата приватна платформа за пласман во Азија, посветена на поврзување на софистицирани импакт инвеститори со избрана група на проверени социјални претпријатија. Меѓу другото, ова е поддржано од Сингапурскиот одбор за економски развој, владина агенција во Сингапур. www.asiaix.com; www.impactinvesting.marsdd.com

Табела 18 Типови на финансиски ризици

Идентификувањето - како и проценката и ублажувањето - на ризиците не е еднократна задача, туку тековен процес на учење што бара повторна проценка на ризиците при развивање на проектот (или политиката).

За да се проценат ризиците од влијание, претпријатијата и инвеститорите треба да земат предвид:

- Веројатноста да се случи ризикот
- Последиците за засегнатите страни доколку се ефектуира ризикот

Општините можат да ги класифицираат овие ризици со: „Ниско“, „Средно“ или „Високо“. Многу веројатен и сериозен ризик ќе се класифицира како „висок“, додека многу неверојатно и не сериозен ризик ќе се класифицира како „низок“.

Пример за адресирање на ризик:

Лансиран во 2019 година, Фондот за резултати од образованието за Африка и Блискиот исток (ЕОФ) има за цел да ги подобри постигнувањата во образованието со зголемување на докажани и иновативни решенија за образование. ЕОФ планира да соработува со импакт инвеститорите, филантропските организации и агенциите за помош за финансирање интервенции низ повеќе земји и на сите нивоа на образование. ЕОФ рано ја препозна потребата да се разбере изложеноста на ризик од влијание, за да се обезбеди успех на иницијативата. За таа цел, ЕОФ спроведе четирикратен пристап за идентификување, проценка и ублажување на ризиците

:

- Користејќи ја едукативната база на докази и експертските интервјуа, ЕОФ прво состави сеопфатен список на ризици со кои може да се соочи во секоја фаза од иницијативата - од дизајнирање до имплементација до следење и проценка.
- Откако идентификуваше вкупно 64 ризици што можат да го загорзат влијанието на иницијативата, ЕОФ ги рангираше според нивната веројатност и сериозност.
- Врз основа на овие наоди, ЕОФ се врати на истражувањето за да ги пополни празнините на податоците и попрецизно да ги процени ризиците.
- Тимот организираше список на постојни и нови постапки кои можат да ги ублажат ризиците

Од идентификуваните 64 ризици, ЕОФ откри дека скоро половина спаѓаат во учеството на засегнатите страни и неочекуваните видови ризици за импактот. Анализата исто така покажа дека значителен дел може да се ублажи со превентивни мерки. Иако ги препознава ограничувањата во предвидувањето на ризиците, ЕОФ извлече значителна вредност од вежбата, овозможувајќи им на засегнатите страни и импакт инвеститорите да воспостават план за ублажување на ризикот.

3.5 Дизајн на квантитативна алатка за импакт инвестиции

Квантитативните алатки им помагаат на инвеститорите да ги преведат квалитативните и квантитативните информации за потенцијалните инвеститори во стандардизирани, нумерички резултати што можат полесно да се споредат низ портфолиото, како и сите потенцијални можности за инвестирање. За да развијат алатки за длабинска анализа на квантитативно влијание, инвеститорите избираат релевантни индикатори засновани врз нивната стратегија за инвестиции и теми за влијанија.

Потоа, на секој индикатор му се доделува тежина за да се обезбеди алатката да ги рефлектира приоритетите на инвеститорот. Алатките за квантитативна длабинска анализа тогаш произведуваат очекувани резултати од влијанието што можат да се користат за информирање на одлуките за инвестиции. Имплементирање на нови системи или процеси - вклучително и формално внимание и соодветно внимание - може да бара значително време и ресурси, затоа е важно за инвеститорите да изберат најсоодветен пристап со оглед на нивниот внатрешен капацитет и приоритети.

Во прилог на овој водич доставуваме квантитативна алатка која служи и за анализа на секој поединечен проект, но и за градење на импакт инвестициско портфолио преку приоритизација на инвестиции. Во следниот дел ја презентираме детално алатката.

4. Упатство за користење на алатка за Импакт инвестиции

Алатката за импакт инвестиции содржи три дела:

1. Општ дел: Опис на инвестиција и финансирање
2. Евалуација на импакт: Стратешко совпаѓање, Поврат на инвестиција, Импакт, Капацитет на инвеститор и Ризици
3. Бодирање - понудени се два типа на бодување
4. Приоретизирање на проекти

4.1 Опис на инвестиција

Во описот детално се опишува импакт инвестицијата според:

- Име на инвестиција
- Сектор
- Времетраење на инвестицијата
- Одговорен сектор – сектор во чиј домен е примарно инвестицијата
- Ниво на интервенција
- Почетна позиција (baseline) – опис на моменталната состојба. Примарно со квантитативни индикатори. Доколку не постои можност за идентификација на квантитативни индикатори.
- Очекуван резултат – како општината го дефинира очекуваниот резултат.
- Показатели за успех - Овој индикатор е основа но не е исто со анализа на импакт, што следи екстензивно во понатамошните димензии.
- Фреквенција на следење – колку често се мери успехот на интервенцијата

ОПИС							
Земјоделство Енергија Здравство Храна Образование Вода / канализација Домување Финансиски услуги / микрофинан- сирање Друго (објасни и наведи)	Колку долго ќе трае периодот на инвести- рање	Општински сектор / одделение или меѓу- секторска група што ќе раководи со проектот и одговорно лице	Национално Регионално Општинско Меѓу општини Населба Улица Домаќинства	Дефинира- ње на проблемот што се обидува да го адресира инвести- цијата	Како општината го дефинира посакува- ниот резултат од интер- венцијата	Како ќе се мери успехот (инди- катори)	Квар-тално Годишно Полу- годишно На две години
Сектор	Време- траење	Одговорен сектор / одделение	Ниво на интервен- ција	Почетна позиција (baseline)	Очекуван резултат	Пока- затели на успех	Фрек- вен- ција на сле- дење

4.2 Финансирање

- **Финансирање од точна буџетска ставка** – Овој индикатор е клучен за да се види од каде се финансира одредена инвестиција и воедно посочува каде најверојатно би се вратиле средствата од инвестицијата.
- **Финансискиот инструмент** – овде е потребно да се опише кој инструмент се користи за финансирање на инвестицијата
- **Вкупна инвестиција** – вкупно финансирање од страна на општината
- **Инвестиција по една единица** – Пример по километар велосипедска патека, субвенција за фирма, субвенција за граѓанин.
- **Тип на партнер** – овде општината посочува партнери во инвестицијата кои имаат пред се финансиски удел. Доколку ко-инвеститорот придонесува на друг начин – со материјал, експертиза, бесплатно користење на простор – истото се квантифицира и му се додава финансиска вредност

ФИНАНСИРАЊЕ					
	Даночно олеснување Грантови Даночни кредити Ко-финасирање Структурни фондови Мечирани фондови Тематски обврзници Повластени заеми Еквити	Денари	Денари	Граѓанин Фирма Донатор Банка НВО Меѓународна организација Централна власт Фонд	/
Финансирање	Финансиски инструмент	Вкупна инвестиција на општината	Инвестиција на општината по единица	Тип на партнер (ко-инвеститор)	Очекувано ко-финансирање

4.3 Стратешко совпаѓање

Стратешкото совпаѓање содржи три под-димензии:

- **Поврзаност со политика на општината** – Овде се евалуира поврзаноста на инвестицијата со политиките на општината во кои спаѓаат: Стратегии, акциски планови, годишни програми. Доколку инвестицијата е поврзана со една политика/стратегија добива еден поен, од 2-4 добива 2 поени и доколку постои поврзаност со повеќе од 4 стратешки документи, политики добива 2 поени.
- **Поврзаност со стратешките приоритети на општината** – Овде се гледа поврзаноста на инвестицијата со моментално усвоените стратешки приоритети на општината во актуелен стратешки план. Доколку општината нема актуелни стратешки приоритети, се евалуираат последните достапни стратешки приоритети на општината.
Инвестицијата добива 1 поен доколку е поврзан со 1 стратешки документ, 2 поени доколку е поврзана со 2-4 стратешки приоритети и високо ниво доколку е поврзана со над 4 приоритети.
- **Поврзаност со национална стратегија** – Бидејќи општините се особено зависни од трансферите на централната власт, поголемото совпаѓање со национални стратегии создава поголем простор за општината да добие ко-финансирање за одредена инвестиција од државата. Ова е особено важно за капиталните инвестиции. По принцип на претходните два индикатори се бодира инвестицијата и за оваа под-димензија.

А. СТРАТЕШКО СОВПАЃАЊЕ		
Поврзаност со политика на општината	Поврзаност со стратешки приоритет на општината	Поврзаност со национална стратегија
1 – недоволно - не е поврзана со ниту една политика/стратегија 2 – доволно - поврзана со една политика/стратегија 3 – добро - поврзана со 2 4 – многу добро - поврзана со 3 5 – одлично - поврзана со повеќе од 4	1 – недоволно - не е поврзана со ниту еден стратешки приоритет 2 – доволно - поврзана е со еден стратешки приоритет 3 – добро - поврзана со 2 стратешки приоритети 4 – многу добро - поврзана со 3 стратешки приоритети 5 – одлично - поврзана со повеќе од 4 стратешки приоритети	1 – недоволно - не е поврзана со ниту еден стратешки приоритет 2 – доволно - поврзана е со еден стратешки приоритет 3 – добро - поврзана со 2 стратешки приоритети 4 – многу добро - поврзана со 3 стратешки приоритети 5 – одлично поврзана со повеќе од 4 стратешки приоритети
0 Нема 1 Ниско - 1 2 Средно 2-4 3 Високо - над 4	0 Нема 1 Ниско - 1 2 Средно 2-4 3 Високо - над 4	0 Нема 1 Ниско - 1 2 Средно 2-4 3 Високо - над 4

4.4 Импакт

Импакт димензијата е клучна димензија за евалуација на импактот што може да е постигне со одредена инвестиција. Истата се користи и во фаза на приоритизација на проекти, покривајќи го трансформативниот потенцијал на инвестицијата.

В. ИМПАКТ				
Зелен импакт	Придонес кон SDGs	Опсег на импакт	Големина на ефект на импакт релативно на почетното сценарио	Времетраење на ефектот
1 – недоволно - нема зелен импакт 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично - високо ниво на зелен импакт	1 – недоволно - нема поврзаност со SDGs 2 – доволно - поврзана со 1 SDG 3 – добро - поврзана со 2-4 SDGs 4 – многу добро - поврзана со 5-10 SDGs 5 – одлично - поврзана со над 10 SDGs	1 – недоволно - нема импакт поголем од неколку индивидуалци 2 – доволно - неколку домаќинства 3 – добро - неколку домаќинства, улица, населба 4 – многу добро - неколку населби 5 – одлично - неколку општини или цел Град - системски импакт	1 – недоволно - нема ефект 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично - висок ефект	1 – недоволно - ефект помалку од една година 2 – доволно - ефект до една година 3 – добро - ефект од 1-2 години 4 – многу добро - ефект 3-4 години 5 – одлично - ефект подолг од 4 години
0 Нема 1 Ниско 2 Средно 3 Високо	0 Нема 1 Ниско - 1-2 цели 2 Средно - 2-10 цели 3 Високо - 10-17 цели	0 Нема 1 Ниско – неколку граѓани, домаќинство или неколку домаќинства 2 Средно - одредена заедница 3 Високо - системско решение	0 Нема 1 Ниско 2 Средно 3 Високо	1 помалку од 1 година 2 1-3 години краткорочен 3 3-5 години долгорочен

- **Зелен импакт** – Оваа димензија е вклучена заради јасната потреба и тренд на јавниот и приватниот сектор за транзиција кон зелени технологии кои придонесуваат кон почиста животна средина и придонесуваат кон адаптација и митигација на климатските промени. Точното бодување на оваа димензија зависи од експертска проценка на вработените од секторот за животна средина или надворешна соодветна експертиза.
- **Придонес кон SDGs** – Повеќето од институциите ги вградуваат Глобалните Цели за Одржлив Развој на обединетите нации во своите политики и буџетирање. Според бројот на SDG кон кои придонесува одредена инвестиција, се гледа импактот и придонесот на општината кон SDG агендата. Високиот импакт во оваа димензија може дополнително да помогне на општината за мобилизација на развојни средства. Конечно, евалуација на инвестициите со оваа димензија, покажува дека општината гради инвестициско портфолио што придонесува кон глобални заложби и отвара простор за дополнителни партнерства. Инвестицијата добива 0 доколку не постои поврзаност со SDGs, 1 доколку е поврзана со 1-2 цели, 2 или средна поврзаност доколку е поврзана од 3-10 цели и 3 или високо доколку е поврзана со повеќе од 10 цели за одржлив развој.
- **Опсег на импакт** – Овој индикатор покажува до кој степен инвестицијата засега поголем број на корисници. Импактот може да биде ограничен на мал број граѓани (домаќинство, неколку домаќинства) што се бодира со 1 поен, одредена заедница (велосипедисти, социјално загрозени граѓани, бездомни лица) -маало, населба со што се бодира со 2 поени и конечно, инвестицијата може да ги опфаќа сите граѓани на општината па и пошироко со што претставува системски импакт, за што инвестицијата добива 3 поени.
- **Големина на ефект** – овој индикатор се гледа наспроти базичното сценарио или почетната позиција што ја таргетира одредена инвестиција. Наспроти оваа почетна позиција, бодирањето се состои повторно од експертска проценка и/или делиберативно оценување на тоа дали посакуваниот ефект од инвестицијата има низок, среден или висок ефект наспроти почетната позиција. Овој индикатор е квалитативен, иако може да се базира на квантитативни податоци. Пример, доколку се понудат грантови на одредени компании за иновации, може да се мери почетната состојба каде постојат одреден број на старт апи. Доколку инвестицијата цели кон дуплирање или три пати поголем број на старт апи после понудената поддршка, преку дискусија и земајќи го предвид контекстот, кодирачите доаѓаат до одредено ниво на посакуван ефект.
- **Времетраење на ефект** – секоја инвестиција има за цел да остави што подолготраен ефект. Доколку се проценува должина на ефект помалку од 1 година, инвестицијата добива 1 поен, од 1-3 години 2 поени и од 3-5 години 3 поени.

4.5 Поврат на инвестиции

С. ПОВРАТ НА ИНВЕСТИЦИЈА		
Намалување на трошок на граѓани (корисници)	Очекуван поврат (профитна маргина) во општинскиот буџет	Очекуван импакт на заедницата - ко-бенефити
1 – недоволно - не се намалува трошокот за граѓаните 2 – доволно - мало намалување на трошок за граѓаните – 1-3% 3 – добро - средно намалување на трошок за граѓаните 4-7% 4 – многу добро - значително намалување на трошок за граѓаните 8-10% 5 – одлично - високо – над 10%	1 – недоволно - нема поврат на инвестиција 2 – доволно - поврат од 1-3% 3 – добро - поврат од 4-7% 4 – многу добро - поврат од 8-10% 5 – одлично - поврат над 10%	1 – недоволно 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично
0 Нема 0% 1 Ниско 1-5% 2 Средно 5-10% 3 Високо - над 10%	0 Нема 0% 1 Ниско 1-5% 2 Средно 5-10% 3 Високо - над 10%	0 Нема 1 Ниско 2 Средно 3 Високо

Повратот на инвестицијата се мери преку повратот за граѓаните во смисла на намалување на нивните трошоци или очекувани бенефити и ко-бенефити за заедницата, како и финансискиот поврат на инвестицијата.

- **Намалувањето на трошокот на граѓаните** се бодира со 0 доколку нема намалување на трошоци, 1 поен доколку се намалат трошоците до 5%, 2 поени доколку се намалат од 5-10% и 3 поени доколку се намалени трошоците над 10%.
-
- **Очекуван поврат од инвестицијата** за општината се бодира со 0 доколку не се очекува финансиски поврат, 1 доколку се очекува поврат со маргина од 1-5%, 2 поени за поврат од 5-10% и 3 поени за поврат над 10%.
-
- **Очекувани ко-бенефити** – овој индикатор се однесува на поврат од инвестицијата во смисла на ко-бенефити или бенефити кои не се примарна цел на инвестицијата. Индикаторот е квалитативен, односно зависи од експертска проценка, но препорачливо е бодирањето да се базира врз мерливи индикатори. На пример, доколку одредена инвестиција на општината во финансирање на зелени технологии на претпријатија се очекува да креира одреден број на нови работни места или зголемување на иновативната активност на компаниите за одреден процент, тогаш овие ко-бенефити се квантифицираат и се предмет на проценка на кодирачите.

4.6 Капацитет на инвеститор

D. КАПАЦИТЕТ НА ИНВЕСТИТОР				
Стабилност на општината за реализација на ИИ	Резултати во оваа или слична област	Посветеност на топ менаџмент	Посветеност на сектор	Очекувана посветеност на корисници
1 – недоволно 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично	1 – недоволно 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично	1 – недоволно 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично	1 – недоволно 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично	1 – недоволно 2 – доволно 3 – добро 4 – многу добро 5 – одлично
0 - Нема 1 - Ниско 2 - Средно 3 - Високо	0 - Нема посветеност 1 - Ниско ниво на посветеност 2 - Средно ниво на посветеност 3 - Високо ниво на посветеност	0 - Нема посветеност 1 - Ниско ниво на посветеност 2 - Средно ниво на посветеност 3 - Високо ниво на посветеност	0 - Нема посветеност 1 - Ниско ниво на посветеност 2 - Средно ниво на посветеност 3 - Високо ниво на посветеност	0 - Нема посветеност 1 - Ниско ниво на посветеност 2 - Средно ниво на посветеност 3 - Високо ниво на посветеност

Успешното реализирање на одредена инвестиција зависи во голема мера од капацитетот на инвеститорот, во случајот општината/градот. Доколку општината или градот има посветеност од највисоко ниво и од линиските сектори, како и посветеност на корисниците и приватниот сектор, веројатноста дека инвестицијата најнапред ќе се имплементира, а потоа и ќе го генерира планираниот импакт и поврат се зголемува драстично.

Токму затоа, оваа димензија служи не само за да се провери капацитетот за имплементација на поединечните импакт инвестиции, но служи како клучна димензија при градење на портфолио за импакт инвестирање, каде го доловува организацискиот капацитет на инвеститорот, предложен како една од клучните димензии кога инвестициски.

- **Самостојност на општината за реализација на инвестиција** – проценка од страна на топ менаџмент и секторски претставници за одредена инвестиција на од 0 – нема самостоен капацитет до 3 – високо ниво на капацитет за самостојно имплементирање на инвестиција.
- **Посветеност на топ менаџмент** – проценка од страна на топ менаџмент и секторски претставници за одредена инвестиција на од 0 – нема самостоен капацитет до 3 – високо ниво на капацитет за самостојно имплементирање на инвестиција.
- **Посветеност на секторот** – проценка од страна на топ менаџмент и секторски претставници за одредена инвестиција на од 0 – нема самостоен капацитет до 3 – високо ниво на капацитет за самостојно имплементирање на инвестиција.
- **Очекувана посветеност на корисници** – проценка од страна на топ менаџмент,

секторски претставници, претставници од НВО и здруженија за одредена инвестиција на од 0 – нема самостоен капацитет до 3 – високо ниво на капацитет за самостојно имплементирање на инвестиција.

- **Очекувана посветеност на приватен сектор** - проценка од страна на топ менаџмент, секторски претставници и претставници од приватен сектор за одредена инвестиција на од 0 – нема самостоен капацитет до 3 – високо ниво на капацитет за самостојно имплементирање на инвестиција. .

4.7 Ниво на ризик

Е. НИВО НА РИЗИК	
Финансиски ризици	Ризици за импакт
-1 – недоволно - речиси нема финансиски ризик -2 – ниско - 1 тип на финансиски ризик -3 – средно- 2 типа на финансиски ризик -4 – високо - 3 типа на финансиски ризик -5 –многу високо - 4 типа на финансиски ризик	-1 – недоволно - речиси нема импакт ризик -2 – ниско - 1 тип на импакт ризик -3 – средно- 2 типа на импакт ризик -4 – високо - 3 типа на импакт ризик -5 –многу високо - 4 типа на импакт ризик
0 Нема - 1 Ниско 1 тип на ризик - 2 Средно 2 типа на ризик - 3 Високо 3 или повеќе типови на ризик) (Капитален ризик, Ризик за излез од инвестиција, ризик на трансакциски трошоци, неизмерлив ризик)	0 Нема -1 Ниско -2 Средно -3 Високо

Свесноста за финансиските ризици пред почеток на реализација на одредена импакт инвестиција е клучна за да се изградат стратегии за надминување и адресирање на ризици кога истите ќе се појават. Сепак, доколку инвестицијата подлежи на високо ниво на финансиски ризик, инвеститорот треба свесно да влезе во инвестицијата која може да се покаже финансиски целосно неисплатлива.

Кога станува збор за инвестиции на јавниот сектор, јавните добра честопати се финансиски неисплатливи, но сепак е неопходно да бидат обезбедени до крајните корисници – граѓаните. Дури и во тие случаи, инвеститорот може да проценува како одредена инвестиција од целосно финансиски неисплатлива преминува во високо профитабилна инвестиција, и на тој начин да успее да подобри одредена услуга.

Финансиските ризици кои ги идентификуваат најголем број од инвестициски фондови и консултантски куќи вклучуваат: капитален ризик, ризик од отежнат излез од инвестиција, ризик на трансакциски трошоци и неизмерлив ризик.

Со цел да се развива импакт инвестициско портфолио и да се добијат агрегатни поени, оценките за нивото на постоење на ризик ќе бидат изразени во негативни вредности.

- **Финансиски ризик** – доколку одредена инвестиција не подлежи на ризици, добива 0 поени на оваа димензија. Доколку подлежи на еден тип на ризик, добива -1 поен, од 2-3 типови на ризик добива - 2 поени и 4 ризици, добива -3 поени што значи високо ризична инвестиција.
- **Ризици за импакт** – ризиците за импакт вклучуваат антиципирање на ризици кои можат да влијаат за да се постигне посакуваниот импакт. Овие ризици зависат од контекстот. На пример, одредена инвестиција може да наиде на отпор од граѓаните или приватниот сектор. Во овој случај, проценката е квалитативна. Доколку не постои ризик за импакт, инвестицијата добива - 1 поен, доколку постојат 2-3 типови на ризик за импакт, инвестицијата добива -2 поени и доколку постојат 4 или повеќе ризици, инвестицијата добива -3 поени, што значи највисоко ниво на ризик за инвестицијата.

4.8 Калибрирање на резултати

По кодирањето/бодувањето на секоја под-димензија на импакт инвестициите, се следи принципот на средна вредност.

Инвестиција	БОДУВАЊЕ по димензии					Коефициент / бод на инвестиција
	А. Стратешко совпаѓање	В. Импакт	С. Поврат на инвестиција	Д. Капацитет на инвеститор	Е. Ниво на ризик	
1	2,67	4,00	3,00	3,25	-1,50	2,28
2	2,67	3,80	2,00	3,75	-2,50	1,94
3	2,67	3,40	1,00	3,00	-1,50	1,71

Графикон 5 Бодување - средна вредност

Откако ќе се кодираат под димензиите, се зема средна вредност за да се добие бодувањето за димензија, а потоа се зема средна вредност за да се добие бодувањето на одредена импакт инвестиција.

Откако ќе се бодуваат импакт инвестициите, тие можат да бидат рангирани по одделни димензии, вкупно поени или разгледувани секторски.

4.9 Приоретизирање на инвестиции и градење на импакт инвестициско портфолио

Со цел да се приоретизираат импакт инвестициите, Градот треба да развие рамка за приоретизација. Освен преку едноставно рангирање според инвестиции кои имаат најголем бод- коефициент, претходната квантитативна алатка, создава основа за поделба на инвестициите на две оски – димензии во зависност од организацискиот капацитет и трансформативниот потенцијал што потоа ги категоризира инвестициите според атрактивност.

Првата Y оска / димензија се однесува на **квалитетот на организацијата инвеститор** или партнер во инвестиција, со цел да се процени изводливост и успехот на одредена инвестиција. Инвестирањето во или со повисоко квалитетни организации резултира и во поголема ефикасност и ефективност на вложените средства. Како една организација управува со својот систем и ресурси, како и нејзината јасност во мисијата, се клучните компоненти за проценка на организациската ефективност.

За евалуација на организациска способност, предлагаме три основни критериуми за диференцирање на организациската ефективност:

- лидерство и управување
- постоење на резултати засновани на докази
- финансиска стабилност

Лидерството и управувањето вклучуваат градоначалник, клучен лидерски тим и одбор, и нивното раководно искуство.

Постоење на резултати базирани на докази значи дека организацијата може да приложи докази за поранешен импакт во соодветните проекти.

Финансиската стабилност подразбира разновиден и постојан извор на приходи и управување со структурата на трошоците на начин што промовира стабилност во организацијата.

Иако ниската оценка на Y-оската може да укаже на несоодветна организација што не е зрела за инвестиција или партнерство, тоа исто така може да укаже на млада или почетна организација со ветувачка иднина во која може да се вложува со градење на капацитетите.

Алтернативно, димензијата – капацитет на инвеститор може да се користи во овој процес како Y оска.

Втората, X-оска означува колку промената од очекуваната инвестиција е инкрементална или трансформативна. Трансформативниот карактер на инвестицијата го евалуираме преку опсегот и длабочината на импактот, како и рентабилноста на инвестицијата, или можноста да генерира поврат на инвестицијата.



Графикон 7 Прироитеизација на ИИ

За трансформативниот потенцијал на инвестиција, ние ги земаме двете димензии – Импакт и поврат на инвестиција и нивната средна вредност. По прашање на двете димензии, секоја поединечна под-димензија се евалуира со високо/средно/ниско ниво и потоа се зема просечна вредност за позиционирање на инвестицијата на одредена ооска.

Откако инвестициите ќе се мапираат на овој координатен систем, Градот може да види кои инвестиции се:

- високо атрактивни – голем трансформативен потенцијал и способност за имплементација
- средно атрактивни инвестиции – кај овие инвестиции трансформативниот потенцијал е помал а организацијата има капацитет, при што се препорачува истите да се рedefинираат
- инвестиции со потреба од силно партнерство – овие инвестиции имаат голем трансформативен потенцијал но општината-градот не може да ги имплементира без силна организациска поддршка
- неатрактивни инвестиции – овие инвестиции ниту носат трансформација ниту пак организацијата е спремна и со капацитет да ги имплементира. Овие инвестиции можат да се исфрлат од портфолиото или да се размисли зошто се појавуваат и дали имаат потенцијал да се редизајнираат.

5. Заклучок

Имапкт инвестициите заземаат се поголемо внимание и кај јавните и приватните инвеститори. Особено локалните самоуправи – општините можат да го предводат јавниот сектор во импакт инвестиции. Општинските власти се непосредно во комуникација со граѓаните, ги познаваат одблизу нивните потреби и можат пофлексибилно и покреативно да одговорат на истите. Со креирање на модел за импакт инвестициско портфолио, даваме конкретен предлог за Град Скопје да биде предводник во трендовите на импакт инвестиции. Овој модел е соодветен и за останатите општини во Република Северна Македонија и пошироко. Импакт инвестициското портфолио дава најголема тежина на потенцијалот за трансформативен импакт на инвестициите, финансиска рентабилност и поврат во локалниот буџет, придонес кон целите за одржлив развој, капацитет на инвеститорот и нивото на ризик за реализација на инвестицијата.

Референци:

- Global Impact Investing Network <https://thegiin.org/impact-investing/>
- Rockefeller Philanthropy Advisory <https://www.rockpa.org/guide/impact-investing-introduction/>
- Eldridge, M., Hawkins, R., & Mitra-Majumdar, M. (2019). *RESEARCH REPORT State and Local Governments and Impact Investing A Guidebook for Strategic Engagement Acknowledgments iv.*
- Human Development Index 2019 <http://hdr.undp.org/en/2019-report>
- Investing in Localism: How Local Authorities Can Provide Good Finance for Community Business Pagura, S. Pollock, June 2018 R. and Mussani, S. 2018
- IPCC Report 2018 <https://www.ipcc.ch/sr15/>
- Localism at work 2018 <https://www.powertochange.org.uk/wp-content/uploads/2018/05/Localism-Working-Paper.pdf>
- Governing the City: Unleashing Value from the Business ecosystem. California Management Review 2016, Vol. 59(1) 109–140
- *Private Equity Responsible Investment Survey 2019* PwC <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/assets/pwc-private-equity-responsible-investment-survey-2019.pdf>
- Private Capital for Sustainable Development Concepts, Issues and Options for Engagement in Impact Investing and Innovative Finance. Evaluation Study 2016/2 DANIDA International Development Cooperation Denmark
- Rockefeller Philanthropy Advisory <https://www.rockpa.org/guide/impact-investing-introduction/>
- The Global Competitiveness Index Report 2019 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Impact Management Project <https://impactmanagementproject.com/>
- <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/what/>
- Budget of the City of Skopje <https://skopje.gov.mk/mk/budzet/budzet/>
- Law on Local Self-government, 2002 http://mls.gov.mk/images/laws/Zakon_za_lokalna-ta_samouprava.pdf
- Law on Funding Local Self-Government Skopje, 2004 https://www.finance.gov.mk/files/u6/zakon_els.pdf
- LAW ON PROPERTY TAXES "Official Gazette of Republic of Macedonia" no. 61/2004, 92/2007, 102/2008, 35/2011, 53/2011 and 84/2012 <https://drive.google.com/file/d/1fkLxxk-4EZmqIMrWMJq6MEAsdxQhRAWdy/view>
- Law on Donations and Sponsorships in Public Activities "Official Gazette of RM, no. 47/06...153/15 <http://www.ujp.gov.mk/mk/regulativa/opis/68>
- LAW ON CORPORATE TAX "Official Gazette of RM, no. 112/14, 129/15, 23/16, 190/16, 248/18, 158/19, 232/19 and Official Gazette of RNM, no. 275 dated 27.12.2019 <https://drive.google.com/file/d/171wqVGFeegNjNq6fvzZPHaresT5l3Sib/view>
- LEAP 2020-2026 City of Skopje <https://skopje.gov.mk/media/6058/leap-2020-2026.pdf>
- 2020-2023 Tax System Reform Strategy https://arhiva.finance.gov.mk/files/u3/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B02020_2023_1.pdf
- 2020-2021 Strategic Plan of the City of Skopje
- <https://skopje.gov.mk/media/4910/strateski-plan-na-grad-skopje-2020-2022.pdf>
- Stanford, Social Innovation Review, The Power of Data (2016)



Co-funded by the
European Union

