



USAID
OD AMERIČKOG NARODA



BOŠ
BEOGRADSKA
OTVORENA
ŠKOLA

Putokazi ka partnerstvu

Saradnja poslovnog i
civilnog sektora u oblasti
javnog zagovaranja



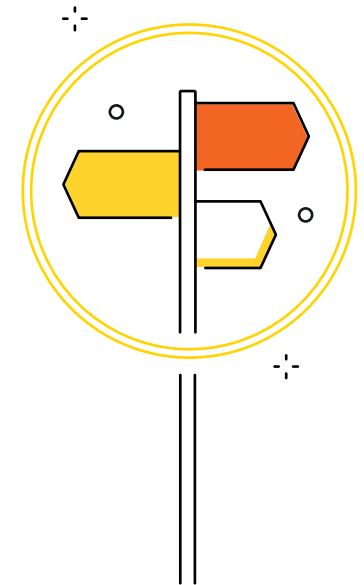
Fondacija BFPE za odgovorno društvo
Foundation BFPE for a Responsible Society



BALKAN
INVESTIGATIVE
REPORTING
NETWORK | SERBIA

PUTOKAZI KA PARTNERSTVU

Saradnja poslovnog i civilnog sektora u oblasti javnog zagovaranja



Izrada ove publikacije omogućena je uz podršku američkog naroda putem Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Sadržaj publikacije je isključivo odgovornost autora i ne predstavlja nužno stavove USAID-a ili Vlade SAD.

Publikacija je nastala u okviru projekta „Aktivni građani — bolje društvo: zagovaranjem ka saradnji i demokratskom razvoju” koji sprovodi Beogradska otvorena škola u saradnji s Fondacijom BFPE za odgovorno društvo i Balkanskom istraživačkom mrežom (BIRN) Srbija.

Impresum

IZDAVAČ

Beogradska otvorena škola
Bulevar oslobođenja 177
11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 30 65 800
Internet adresa: <https://bos.rs>

U IME IZDAVAČA

Vesna Đukić

AUTORI

Aleksandra Đurović
Goran Radlovački

LEKTURA I KOREKTURA

Marijana Milošević

DIZAJN I PRELOM

Metod Studio

GODINA IZDAVANJA

2022



Sadržaj

4	Predgovor
6	Metodologija istraživanja
14	POGLAVLJE 1 Vrste saradnje - traženje novca, međusobno davanje ili strateški savezi
24	POGLAVLJE 2 Zašto se kompanije i OCD odlučuju za saradnju?
34	POGLAVLJE 3 Kako se bira partner za saradnju?
44	POGLAVLJE 4 Prepreke u saradnji
56	POGLAVLJE 5 Ishodi saradnje
66	POGLAVLJE 6 Tri studije slučaja
81	Preporuke za unapređenje saradnje



Predgovor



Zašto saradujemo? Već niz godina, tim **Beogradske otvorene škole** kontinuirano radi na jačanju kapaciteta civilnog sektora, njegovoj profesionalizaciji i etabliranju kao ravnopravnog aktera koji stoji rame uz rame s javnim i privatnim sektorom. U tim naporima sproveli smo nekoliko istraživanja i analiza čiji je cilj bio da ispitaju i [otkriju kapacitete organizacija civilnog društva da javno zagovaraju](#), ali i da otvoreno [ulaze u dijalog s javnim vlastima](#). Vodeći se idejom da su dijalog i saradnja neki od osnovnih pokretača pozitivnih promena u društvu, a da potreba za promenom jača demokratske kapacitete, došli smo do pitanja: kako se još mogu podstaći promene u cilju izgradnje boljeg društva, zasnovanog na **slobodi, znanju i inovacijama?**

Odgovor do kojeg smo došli je – **kroz partnerstva**. Iako ne postoje konkretni podaci da to potvrde, glavni utisak je da nema dovoljno partnerstava u našem društvu. Pod time podrazumevamo sve oblike partnerstava i saradnje, ali ono što nam je posebno privuklo pažnju tiče se međusektorske saradnje, odnosno, saradnje između dva privredna sektora – profitnog i neprofitnog. Na prvi pogled može se pretpostaviti da ova dva sektora nemaju mnogo toga zajedničkog. Jedni se takmiče na tržištu, drugi na javnim konkursima. Jedni posluju u cilju maksimizacije profita, a drugi u cilju pozitivnih promena u zajednici. Jedni odgovaraju deoničarima i potrošačima, drugi donatorima i građanima.

- Međutim, sa sazrevanjem oba sektora, kao i okruženja u kojem deluju, stekli smo utisak da poslovni i civilni sektor itekako imaju razloga da saraduju. Razvojem društveno odgovornog poslovanja i jačanjem svesti da je dobrobit zajednice jedan od glavnih prioriteta kada se radi o ciljevima poslovanja, stekli su se uslovi za **zajedničke inicijative javnog zagovaranja poslovnog i civilnog sektora**.

S tim u vezi, pred vama se nalazi analiza koja je nastala kao rezultat potrebe za više partnerstava, ali i više zagovaranja. Analiza teži da ispita

saradnju između poslovnog i civilnog sektora, da li ona postoji, kakva je priroda odnosa, šta ih motiviše i s kakvim preprekama se suočavaju pripadnici oba sektora dok saraduju. **Krajnji proizvod našeg istraživanja su konkretne preporuke kako da se unapredi saradnja između poslovnog i civilnog sektora.**

Analiza je predstavljena na sledeći način. Svaki aspekt saradnje koji smo analizirali predstavljen je zasebno u odvojenim poglavljima radi jednostavnijeg čitanja. Međutim, to ne znači da ih treba i čitati odvojeno. Poglavlja su povezana i čitanje analize treba da stvori utisak jedne koherentne celine, te **ohrabrujemo čitaoce da svim poglavljima posvete podjednaku pažnju**. Istraživanje smo sproveli u tri segmenta:

1. desk analiza prethodnih istraživanja na međunarodnom i nacionalnom nivou,
2. fokus grupe koje smo sproveli odvojeno s predstavnicima civilnog i predstavnicima poslovnog sektora u Beogradu, Novom Sadu, Nišu i Užicu radi postizanja što ravnomernije geografske raspoređenosti i
3. studije slučaja s predstavnicima poslovnog i civilnog sektora koji predstavljaju primere uspešne saradnje. Kroz istraživanje smo uključili ukupno 32 organizacije civilnog društva i 24 preduzeća/kompanije iz najrazličitijih oblasti. Gotovo sve OCD koje su učestvovalе u istraživanju se bave javnim zagovaranjem na lokalnom, pokrajinskom i nacionalnom nivou.

Na kraju, autori su zahvalni **učesnicima u istraživanju** čiji dragoceni uvidi su doveli do realizacije ove studije, **saradnicima**, odnosno predstavnicima organizacija *Kolping društvo Srbije, Udruženje Žene juga i Užički centar za ljudska prava i demokratiju* koji su pomogli u prikupljanju podataka, i članovima **BOŠ tima** čiji dragoceni komentari su doprineli oblikovanju ove studije.

Nadamo se da će ovo istraživanje ispuniti svoju svrhu i doprineti boljem razumevanju partnerstva između poslovnog i civilnog sektora, ali i podstaći obe strane da više i češće saraduju,

-i-

Autori ○

Metodologija istraživanja

U istraživanju je primenjena kombinacija sledećih metoda: analiza dokumenata, studije slučajeva i fokus grupe.

1. Analiza relevantnih istraživanja na međunarodnom nivou

Analiza dokumenata je sprovedena kako bi se utvrdilo koji su skorašnji relevantni nalazi istraživanja koji se bave saradnjom poslovnog i civilnog sektora. Analiza dokumenata je sistematična procedura za pregledanje ili evaluaciju dokumenata – štampanog i elektronskog materijala, a analitička procedura se sastoji u pronalaženju, izboru, proceni i sintezi podataka koji oni sadrže. Analizom rezultata istraživanja u vodećim časopisima koji se bave poslovnim i civilnim sektorom nastojalo se da se odgovori na pitanja o započinjanju saradnje dva sektora (na koji način se uspostavlja, koji su motivi za uspostavljanje saradnje), sprovođenjem partnerstva (koji su mehanizmi/modeli saradnje, koji su faktori koji utiču na kvalitet saradnje) i ishoda partnerstava (koje su dobiti za predstavnike oba sektora, šta utiče na uspešnost saradnje).

Sprovedena je analiza relevantnih istraživanja na međunarodnom nivou kroz analizu vodećih međunarodnih časopisa u oblasti biznisa i njegove povezanosti s društvom, kao i vodećih časopisa koji se bave neprofitnim sektorom (Tabela 1), u skladu s prethodno utvrđenim Protokolom za analizu, koji pored osnovnih informacija o istraživanjima sadrži podatke o temi istraživanja, metodološkom pristupu i ključnim nalazima.

Analiza je sprovedena za period od 2011. godine, korišćenjem ključnih reči. Za pretragu su korišćene sledeće ključne reči ili kombinacije ključnih reči: *Partnership; Cross sector; Non-governmental organizations (NGOs), Nonprofit, Corporate social responsibility, Cross-sector social partnership*

1 · Bowen, G. A. (2009) *Document analysis as a qualitative research method. Qualitative research journal*, 9(2), pp. 27–40.

(*CSSP, Multi-stakeholder partnership*). Pored ključnih reči, pregledani su i rezimeji istraživanja kako bi se utvrdilo da li se bave partnerstvom civilnog i poslovnog sektora.

Tabela 1 Vodeći časopisi koji su predmet analize, njihov impakt faktor² i teme koje obrađuju

Naziv časopisa	IP 2020	Ciljevi i teme
<i>Business & Society</i>	7.389	Fokus je stavljen na poslovni sektor i društvo, društvena pitanja u vezi s menadžmentom i poslovnom etikom.
<i>Journal of Business Research</i>	7.550	Primenjuje teorije razvijene kroz istraživanja poslovnog sektora na stvarne poslovne situacije.
<i>Organization studies</i>	6.306	Nastoji da omogući razumevanje organizacija i njihove važnosti za društvo.
<i>Business Ethics</i>	6.967	Cilj je unapređenje donošenja odluka u poslovnom sektoru u Evropi.
<i>Journal of Business Ethics</i>	6.430	Objavljuje originalne članke iz različitih metodoloških perspektiva i različitih disciplina o etičkim pitanjima vezanim za biznis.
<i>Business Ethics Quarterly</i>	3.719	Objavljuje naučne članke iz različitih disciplina na temu primene etike u poslovnoj zajednici.
<i>Nonprofit and voluntary sector quarterly</i>	3.142	Ispituje dinamiku i potrebe neprofitnih i dobrotvornih organizacija. Pruža uvid u najnovija istraživanja, diskusije i analize u ovoj oblasti i pomaže razumevanju uticaja neprofitnog sektora na društvo.
<i>International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i>	2.468	Predstavlja najnovija međunarodna istraživanja u oblasti neprofitnog sektora.

2 · Brojna vrednost impakt faktora dobija se tako što se broj citata za dve poslednje godine podeli brojem objavljenih radova u te dve godine. Više informacija na: https://kobson.nb.rs/vrednovanje/vrednovanje/prica_o_if129.html, pristupljeno 2. 9. 2022.

○ 2. Fokusirana grupna diskusija

Fokus grupe predstavljaju kvalitativnu tehniku prikupljanja velikog broja informacija u relativnom kratkom periodu. One se koriste kada je potrebno istražiti percepcije, osećanja, razmišljanja o određenim problemima, temama ili proizvodima (Krueger and Casey, 2015). Ciljevi fokus grupa su različiti, ali u ovom slučaju, fokus grupa je primenjena jer o saradnji poslovnog i civilnog sektora ne postoji dovoljno saznanja, te je za dublje razumevanje teme neophodno sprovesti fokus grupe kako bi se omogućila dubinska razmatranja o perspektivi saradnje između sektora, dublje razumevanje motivacije i opaženih prepreka i kako bi se izradio precizniji metodološki aparat za potencijalna buduća istraživanja. Sprovedenjem fokus grupa dobili smo podatke koji su nam pomogli da razumemo perspektivu saradnje između sektora, dublje razumevanje motivacije i opaženih prepreka.

Sprovedeno je ukupno osam fokus grupa, zasebno po četiri s predstavnicima poslovnog i četiri s predstavnicima civilnog sektora. Broj učesnika u fokus grupi je bio između četiri i 12. Fokus grupe su sprovedene na nacionalnom nivou, u: Beogradu, Novom Sadu, Nišu i Užicu. Pretpostavka je bila da su regionalni centri ujedno i privredni centri i da u njima postoje najveće šanse da ćemo doći do razumevanja postojanja ili nepostojanja saradnje između poslovnog i civilnog sektora u oblasti javnog zagovaranja, uzimajući u obzir različite kontekste iz kojih dolaze.

Među učesnicima iz poslovnog sektora bili su predstavnici velikih međunarodnih i nacionalnih kompanija, i malih i srednjih preduzeća, iz različitih oblasti delatnosti. Neki učesnici su imali prethodno iskustvo u saradnji s civilnim sektorom, a neki nisu imali takva iskustva. Među učesnicima iz civilnog sektora bili su predstavnici organizacija koje deluju na nacionalnom i lokalnom nivou. Gotovo sve organizacije se bave javnim zagovaranjem u različitim oblastima. Neki od učesnika su imali iskustvo u saradnji s poslovnim sektorom, a neki nisu imali takva iskustva.

Tabela 2 – Informacije o učesnicima fokus grupa iz civilnog sektora

Mesto	Oblast kojom se bavi OCD	Prethodno iskustvo saradnje s poslovnim sektorom	Iskustvo u zagovaranju (nacionalni/lokalni/bez iskustva)
Novi Sad	životna sredina	da	nacionalni
	saobraćaj i urbani razvoj	da	lokalni
	socijalna zaštita	da	lokalni
	životna sredina	da	nacionalni
	humanitarna pomoć	da	lokalni
	preduzetništvo	da	lokalni i pokrajinski
	socijalna zaštita	da	pokrajinski i nacionalni
Niš	ljudska prava	da	lokalni
	ljudska prava	ne	lokalni i nacionalni
	zadugarstvo	ne	nacionalni
	ljudska prava	ne	bez iskustva
Užice	životna sredina	da	lokalni
	humanitarna pomoć	ne	bez iskustva
	ljudska prava	ne	Lokalni
	ljudska prava	da	lokalni
	ljudska prava	ne	lokalni
Beograd	ljudska prava	ne	lokalni
	životna sredina	da	lokalni
	socijalna zaštita	da	pokrajinski i nacionalni
	ljudska prava	da	nacionalni
	zdravlje	da	nacionalni
	ljudska prava	da	lokalni
	zapošljavanje i psiho-socijalna podrška	da	bez iskustva
	urbani razvoj	ne	nacionalni
	životna sredina	ne	lokalni
	hrana	da	nacionalni
	zapošljavanje	da	nacionalni
životna sredina	da	nacionalni	
prava OSI	da	nacionalni	
Ukupno 29 OCD	10 – ljudska prava 6 – životna sredina 3 – socijalna zaštita 3 – zapošljavanje, preduzetništvo 8 – ostalo	8 nije saradivalo (28%) 21 jeste (72%)	11 – lokalni nivo 10 – nacionalni 1 – lokalni i pokrajinski 1 – lokalni i nacionalni 2 – pokrajinski i nacionalni 3 – ne bave se zagovaranjem

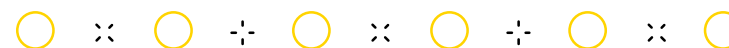
Tabela 3 – Informacije o učesnicima koji dolaze iz poslovnog sektora

Mesto	Veličina kompanije	Iskustvo saradnje sa OCD
Novi Sad	preduzetnička radnja	da, direktna korisnica sredstava
	malo preduzeće	da, edukacije i radionice
	velika kompanija	da
	srednje preduzeće	da
	velika kompanija	ne
	srednje preduzeće	ne
Niš	malo preduzeće	ne
	malo preduzeće	ne
	Velika kompanija	da
	preduzetnička radnja	ne
Užice	malo preduzeće	da
	malo preduzeće	da
	malo preduzeće	da
	preduzetnička radnja	ne
	malo preduzeće	ne
	malo preduzeće	da
Beograd	preduzetnička radnja	da
	velika kompanija	da, donacije
	preduzetnička radnja	ne
	velika kompanija i korporativna fondacija	da
	korporativna fondacija	da
Ukupno 29 OCD	38% malo preduzeće – 8 23% PR – 5 19% velika kompanija – 4 10% srednje preduzeće – 2 10% korporativna fondacija – 2	13 – da (62%) 8 – ne (38%)

Predstavnici kompanija koji su učestvovali u fokus grupama dolaze iz: konsalting i marketinških agencija, računovodstvenih kompanija i agencija, razvojne agencije, turističke agencije, preduzeća za bezbednost i zdravlje na radu, televizije, arhitektonskog studija, radionice za obradu metala i izradu alata, kompanija koje se bave informacionim tehnologijama i proizvodnjom softvera, agencije za nekretnine, zanatstva (krojač), proizvodnje i prodaje, mašinske industrije, bankarstva.

Vodič za sprovođenje fokus grupne diskusije je uključio sledeće teme:

- Uvodna pitanja: postojanje saradnje između civilnog i poslovnog sektora;
- Tipovi i ishodi saradnje;
- Motivacija i uslovi za saradnju kroz zajedničke zagovaračke inicijative;
- Faktori koji doprinose uspešnoj saradnji iz perspektive poslovnog/civilnog sektora;
- Prepreke za saradnju dva sektora;
- Zaključna pitanja.



○ **3. Kvalitativne studije slučajeva saradnje poslovnog i civilnog sektora u pogledu zagovaračkih aktivnosti**

Analiza slučaja je metoda ispitivanja određenog fenomena u realnim životnim uslovima, u situaciji gde nisu jasne razlike fenomena i konteksta i gde se koristi veći broj izvora podataka (Yin, 1984). Fenomen koji se ispituje je saradnja kompanije i organizacija civilnog društva u vezi sa zagovaranjem za društvene promene. U ovom istraživanju analiza slučaja se koristi u deskriptivne svrhe, kako bi se došlo do detaljnog opisa kako saradnja izgleda i kako bi se opisale sve njene bitne karakteristike. Fokusiranje na pojedinačni slučaj je omogućilo sagledavanje pitanje saradnje iz većeg broja različitih uglova i perspektiva, u realnom kontekstu u kome se ona dešava. Sprovedeni su **intervjui ključnih aktera**: predstavnika poslovnog i civilnog sektora koji su bili neposredno uključeni u partnerstvo i mogu da saopšte svoju perspektivu o tom iskustvu.

Jedinica analize su u ovom slučaju **partnerstva između organizacija iz civilnog i poslovnog sektora**, a ne pojedinačne organizacije. Sva analizirana partnerstva su bila usmerena na zajedničke zagovaračke aktivnosti, odnosno bila su usmerena na: 1) promenu postojećih javnih politika, strateških (strategije, akcioni planovi i sl.) ili normativnih dokumenata (zakoni i podzakonski akti); 2) promenu programa institucija i samih institucija (njihove organizacione strukture i prakse donošenja odluka) ili 3) promenu verovanja, stavova i ponašanja građana u zajednici.

Dizajn ovog dela istraživanja je zasnovan na metodologiji komparativnih studija slučajeva, koja omogućava istraživačima da analiziraju sve slučajeve na detaljan način, uzimajući u obzir njihov specifični kontekst, ali i da identifikuju obrasce koji se ponavljaju u više slučajeva i koji se mogu generalizovati. Sprovedene su **tri različite studije slučajeva**. Kriterijumi za izbor slučajeva su da su u pitanju partnerstva OCD i kompanije koja su uspostavljena u kontekstu zagovaračke inicijative za ostvarivanje promene na nivou politika, institucija ili svesti građana o nekom pitanju. Slučajevi

su izabrani tako da se razlikuju po tipu partnerstva, od partnerstva koje je usmereno na saradnju u vidu donacije novca ili vremena zaposlenih, do onih koji uključuju promene u načinu poslovanja kompanije (na primer promena procedura kompanije kroz saradnju sa OCD) do zajedničkog nastojanja da se doprinese rešavanju nekog društvenog problema kroz zajedničko kreiranje novih proizvoda.

Tabela 4 – Informacije o primerima uspešne saradnje civilnog i poslovnog sektora za studije slučajeva

NAZIV OCD	NAZIV KOMPANIJE	TIP PARTNERSTVA
Fondacija „Ana i Vlade Divac“	Nestle Adriatic S OTP banka	Zajednička inicijativa javnog zagovaranja
Inicijativa za prava osoba sa mentalnim invalidite- tom (MDRI-S)	Manpower	Promene u načinu poslova- nja kompanije
Društvo za zaštitu i prou- čavanje ptica Srbije	SBB Fondacija	Donacija novca, opreme ili vremena zaposlenih

Poglavlje 1



Vrste saradnje – traženje novca, međusobno davanje ili strateški savezi



**KLJUČNI
NALAZI**

Istraživanja o saradnji poslovnog i civilnog sektora razlikuju filantropska partnerstva, koja su zasnovana na jednosmernom doniranju resursa od strane poslovnog sektora organizacijama civilnog društva (OCD) i intenzivnije vidove saradnje. Drugi oblici saradnje uključuju partnerstva koja karakteriše razmena resursa OCD i kompanije/preduzeća (transakciona partnerstva) i partnerstva koja se nazivaju i strateški savezi (integrativna partnerstva). U najintenzivnijim partnerstvima obe strane su motivisane za saradnju, jer jedino tako mogu da odgovore na zajedničke interese.

Predstavnici poslovnog i civilnog sektora u sprovedenim fokus grupama najčešće saradnju i dalje percipiraju kroz donacije novca od strane poslovnog sektora. Međutim, prepoznaju se i drugi vidovi saradnje: donacije nefinansijskih resursa od strane kompanija i preduzeća, međusobno davanje, odnosno razmena resursa, u kojima OCD takođe daje kompaniji svoje resurse, npr. ekspertize.

Saradnja poslovnog i civilnog sektora u oblasti javnog zagovaranja nije bila fokus istraživanja u pregledanim naučnim istraživanjima u prethodnom periodu. Predstavicima poslovnog i civilnog sektora koji su učestvovali u studiji ovakva saradnja je takođe bila manje poznata. Generalno, percipiraju da je saradnja u javnom zagovaranju intenzivnija od tipične saradnje, i da najčešće podrazumeva da OCD sprovodi zagovaračke kampanje, a poslovni sektor ih snabdeva potrebnim informacijama i argumentima. Uloga kompanija u tom zajedničkom poduhvatu uglavnom nije javna.

Kako sve saraduju poslovni sektor i organizacije civilnog društva? Pregled istraživanja (Harris, 2012) ukazuje da je najčešći vid saradnje onaj u kome poslovni sektor donira resurse organizacijama. Takvi resursi uključuju ne samo novac već i robu, opremu, korišćenje prostorija, vreme zaposlenih kroz korporativno volontiranje, pružanje usluga i specijalističko znanje. Pored toga, navodi se da postoje primeri transfera resursa i u obrnutom smeru, kada organizacije civilnog društva daju svoju ekspertizu poslovnom sektoru. Na primer, neprofitne organizacije usmerene ka promociji zdravlja daju savete proizvođačima prehrambenih proizvoda. Pored toga, postoje vidovi saradnje koji se ne odnose samo na razmenu resursa, već na „zajedničke poduhvate“, „društvene alijanse“ i „strateške saveze“, u kojima se kompanije ili preduzeća i organizacije civilnog društva slažu da rade zajedno na postizanju zajedničkih ili komplementarnih ciljeva. Jedna od prvih klasifikacija partnerstava poslovnog i civilnog sektora (Austin, 2000) predlaže razlikovanje tri kategorije partnerstava: filantropska, transakciona i integraciona, a drugi autori (Byiers et al., 2015) su preuzeli ovu klasifikaciju i dalje je razrađivali.



- kratkoročna, zahtevaju minimalno angažovanje partnera
- u velikoj meri su vođena interesom, gde kompanije nastoje da poboljšaju reputaciju, a civilni sektor traži finansijske resurse da postigne svoje ciljeve
- filantropska partnerstva karakteriše jednosmerno deljenje resursa od biznisa ka OCD koje ulaze u ova partnerstva zbog ekonomske dobiti, a transakciona karakteriše prepoznavanje sličnih vrednosti i reciprocitet u razmeni između poslovnog sektora i OCD
- dugoročna, zahtevaju najviši nivo angažovanja partnera
- motivisana su zajedničkim interesima i predstavljaju stratešku saradnju, koja nastaje kada obe strane prepoznaju da postoji dobit koja je jedino moguća kroz partnerstvo

Navedeni zaključci su sastavljeni na osnovu analize akademskih istraživanja i članaka iz stručnih časopisa u Severnoj Americi i Ujedinjenom Kraljevstvu. Kakva je situacija u Srbiji? Polazna osnova za ovo istraživanje bio je i podatak

iz 2011. godine prema kojem najveći broj OCD navodi da s biznis sektorom saraduju kroz donacije (Građanske inicijative, 2011). S druge strane, [istraživanje o javnom zagovaranju](#), koje je sproveo BOŠ 2019. godine, ukazuje da pojedine OCD koje su uključene u javno zagovaranje saraduju s poslovnim sektorom i u toj oblasti, ali nema dovoljno informacija o tome kako ta saradnja izgleda (Đurović, Višković i Pavlović, 2019).

Nalazi sprovedenih fokus grupa s poslovnim sektorom i OCD ukazuju da su **donacije finansijskih sredstava od kompanija i preduzeća ka OCD i dalje prva asocijacija** predstavnicima oba sektora kada se govori o saradnji. Ovakav vid saradnje se i dalje vidi kao dominantan od strane poslovnog sektora:



„Ono neko moje iskustvo iz tog ugla, jer radim u banci, znači 99% upita koji dolaze iz civilnog sektora su uglavnom – potreban nam je novac za to i to.“

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Novi Sad

Slična je situacija i s predstavnicima OCD, koji takođe prepoznaju da su donacije najčešći vid saradnje:



Moderatorka: „Šta mislite kada čujete saradnja između civilnog i privatnog sektora, šta vam prvo padne na pamet o kom tipu saradnje se radi?“

„Mi tražimo novac od njih. Oni kažu: imamo, nemamo, zainteresovan sam, nezainteresovan sam“.

Fokus grupa sa OCD, Užice

Pritom, kada se radi o donacijama, primeri saradnje koje navode predstavnici oba sektora su saradnje koja se odnosi na donacije u humanitarne svrhe. Povodi za saradnju koji su navodili uključuju donacije za uređivanje javnih prostora, stipendiranje i aktivnosti vezane za zaštitu životne sredine.

Predstavnici poslovnog sektora problematizuju to što je fokus pre svega na davanju novca, umesto na davanju nekih **drugih resursa, prostora ili ekspertize i mentorstva** zaposlenih u kompanijama i preduzećima:



„Međusobno davanje nije samo finansijsko davanje, na primer, ekspertiza u finansijama, u strateškom upravljanju, u delatnostima u kojima je po prirodi biznis sektor već izgrađen, a civilni je uglavnom tanak. U tom sektoru, mislim da to međusobno učenje može biti vrednost koju možemo da izvučemo od poslovnog sektora na lep način. Jer, ako je neko spreman da dâ, i podeli svoje znanje, to je super prilika da se međusobno podržimo.“

Fokus grupa sa OCD, Novi Sad

Pritom, prepoznaje se da u takvom vidu saradnje OCD doprinose vidljivosti kompanija i preduzeća u medijima. Međutim, predstavnici i poslovnog i civilnog sektora vide i niz drugih resursa koje OCD mogu dati kompanijama u ovakvim partnerstvima, kao što su ekspertiza u pojedinim oblastima i informacija o potrebama korisnika s kojima rade. Prema rečima jedne od učesnica fokus grupa dosta toga što OCD mogu da ponude učinilo bi saradnju pre „međusobnim davanjem” nego „moljakanjem”.



„Biznis sektoru je možda potrebno znanje ili stručna ekspertiza i onda ne mora da plaća te usluge, može ih dobiti iz održivog partnerstva.” *Fokus grupa sa OCD, Užice*
 „Možda se može ostvariti saradnja u smislu da poslovna zajednica obezbedi nešto što je potrebno za ta udruženja, a da ta udruženja obezbede nekakvu pomoć toj poslovnoj zajednici.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

Takođe, pored saradnje koja se vidi kao davanje, predstavnici poslovnog sektora i OCD prepoznaju i saradnju koja je usmerena na **zajedničko rešavanje problema**. Međutim, ovaj vid saradnje se vidi više kao mogućnost, nego kao nešto što već postoji i što je rasprostranjeno.

Ako se načini saradnje, kako ih vide ispitani predstavnici civilnog i poslovnog sektora, sagledaju u odnosu na pomenutu podelu partnerstava na

filantropska, transakciona i integrativna, može se zaključiti da se saradnja najčešće vidi kao filantropska i da se pre svega odnosi na donacije novca od strane kompanija i preduzeća, a ređe drugih resursa. Transakciona partnerstva, u kojima postoji reciprocitet u razmeni oba sektora se, takođe, vide kao potrebna i moguća, iako još uvek nisu dominantan način na koji se saradnja ova dva sektora posmatra, kao ni integrativna partnerstva.

Tabela 6. Kontinuum saradnje

Priroda odnosa	NIVO I	NIVO II	NIVO III	NIVO IV
	Filantropski	Transakcioni	Integrativni	Transformacioni
Nivo uključenosti	Nizak	←-----→		Visok
Koliko je saradnja važna za misiju kompanije/OCD	Periferna	←-----→		Ključna
Količina uložених resursa	Mala	←-----→		Velika
Vrsta resursa	Novac	←-----→		Ključne kompetencije
Obim aktivnosti	Uzak	←-----→		Širok
Nivo interakcije/komunikacije	Neredovan	←-----→		Intenzivan
Nivo poverenja	Skroman	←-----→		Dubok
Unutrašnje promene	Minimalne	←-----→		Velike
Složenost upravljanja	Jednostavna	←-----→		Kompleksna
Strateška vrednost	Nevažna	←-----→		Ključna
Kreiranje vrednosti	Jednostran	←-----→		Zajednički
Sinergetska vrednost	Povremena	←-----→		Dominantna
Inovacije	Retke	←-----→		Česte
Izmene eksternog sistema	Retke	←-----→		Uobičajene

Source: Derived from Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Austin, J. E. (2000). *Strategic Alliances between Nonprofits and Businesses*. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), pp 69–97.

Saradnja u javnom zagovaranju – „da bismo javno zagovarali moramo biti partneri, a to je viši stepen saradnje”



Poseban fokus ovog istraživanja je saradnja poslovnog i civilnog sektora u oblasti javnog zagovaranja. Ova tema nije bila u posebnom fokusu istraživanja u vodećim časopisima u poslednjoj deceniji. Može se pretpostaviti da bi u ovoj oblasti, takođe, mogli postojati različiti vidovi saradnje – od kratkotrajnih partnerstava u kojima kompanije daju novac ili druge resurse OCD koje sprovode određene kampanje javnog zagovaranja, do transakcionih partnerstava, kada postoji prepoznavanje sličnih vrednosti i reciprocitet u razmeni između poslovnog sektora i OCD u vezi sa zagovaranjem i integrativnih partnerstava, u kojima se prepoznaju zajednički zagovarački interesi koji se jedino mogu ostvariti kroz saradnju.

Može se zaključiti na osnovu održanih fokus grupa **da je ovaj vid saradnje manje poznat**. I u ovom slučaju mogu se identifikovati dva različita tipa saradnje. Jedan tip saradnje se odnosi na **razmenu resursa**. Na fokus grupama je samo jednom pomenut slučaj u kome kompanije i preduzeća daju finansijske resurse OCD koje sprovode kampanje javnog zagovaranja.



„Imate udruženja potrošača koje privreda finansira da bi ostvarili neke svoje ciljeve u smislu javnog zagovaranja.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

Predstavnici poslovnog i civilnog sektora najčešće vide ovu saradnju kao razmenu u kojoj predstavnici poslovnog sektora dele informacije o problemima s kojima se suočavaju, a OCD sprovode kampanje i daju priliku poslovnom sektoru da njihova perspektiva bude predstavljena donosiocima odluka. Pojedina mišljenja su da na ovaj način kompanije mogu lobirati za izmenu zakona „na mala vrata, preko civilnog sektora”.



„Privredni sektor i civilni sektor može da saraduje na pro-meni postojećih procedura, zakona, običaja. Civilni sektor će da podiže galamu ili priča o problemu, a privredni da nas podržava i daje nam informacije i argumente.”

Fokus grupa sa OCD, Užice



„Kako ja vidim uključivanje i svrsishodnu saradnju s privredom jeste da vi kada pokrećete određenu kampanju javnog zagovaranja, ja pretpostavljam i iskreno se nadam da iza nje stoji cost-benefit analiza i da vi na osnovu tog dela cost analize možete da priđete određenim kompanijama i kažete na osnovu ovoga što smo mi do sada uvideli opasnost od uvođenja ovakve regulative je takva i takva.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Uloga civilnog sektora koju pojedine OCD prepoznaju u toj vrsti saradnje jeste uloga medijatora, nekoga ko može da poveže poslovni i javni sektor.



„...to je lepo kad možete da im se obratite i kažete: evo ja mogu da vam dam priliku da iznesete pred tim i tim ono što vi mislite i ono što vas boli.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

S druge strane, prepoznaje se da javno zagovaranje može biti i **zajednički poduhvat, vođen zajedničkim interesima za rešavanje izazova** koje prepoznaje i jedna i druga strana. Međutim, i predstavnici javnog i predstavnici civilnog sektora prepoznaju da je u ovom slučaju angažovanje poslovnog sektora, iako može biti intenzivno, **retko kada javno**. Ono se, pre svega, svodi na pružanje podrške OCD u javnom zagovaranju bez javnog istupanja ili pominjanja imena kompanije ili na „neformalno lobiranje”, odnosno uspostavljanje kontakta s donosiocima odluka i predstavnicima zainteresovanih strana u neformalnom kontekstu.



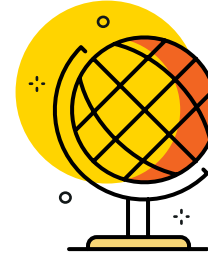
„Ako je očekivanje od civilnog sektora od kompanija u kontekstu javnog zagovaranja da stanu sa svojim nazivom iza toga, mislim da je to promašena tema.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd



„Ono što pokušavamo da stavimo kao podtemu je da privatni sektor može biti jako koristan zato što oni rade nejavno zagovaranje, odnosno neformalno lobiranje. I milion puta se desilo da organizacija civilnog društva javno zagovara, a privatni sektor pripremi teren. I obrnuto.”

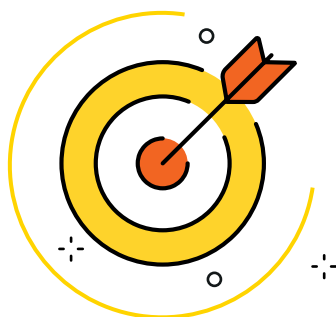
Fokus grupa sa OCD, Beograd



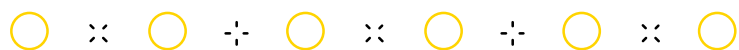
Predlažemo sledeću literaturu koju smo koristili tokom pisanja ovog teksta:

1. Austin, J. E. (2000) Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29 (1), pp. 69–97.
2. Byiers, B., Guadagno, F., & Karaki, K. (2015) From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships, Discussion Paper: European Centre for Development Policy Management, (182), pp. 1–40.
3. Građanske inicijative (2011) Procena stanja u sektoru organizacija civilnog društva u Srbiji, Beograd: Građanske inicijative.
4. Đurović, A., Pavlović, V. i Višković, V. (2019) Potreba za promenom – analiza kapaciteta organizacija civilnog društva za javno zagovaranje, Beograd: Beogradska otvorena škola.
5. Đurović, A. i Babić Barnes, J. (2019) Uloga civilnog i poslovnog sektora u procesu pristupanja Srbije Evropskoj uniji i mogućnosti za saradnju, Beograd: Beogradska otvorena škola.
6. Harris, M. (2012) Nonprofits and business: Toward a subfield of nonprofit studies, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(5), pp. 892–902.

Poglavlje 2



„Ako je krajnji cilj promena, promenili je mi ili vi, poenta je da se promeni zarad dobra svih”



Zašto se kompanije i OCD odlučuju za saradnju



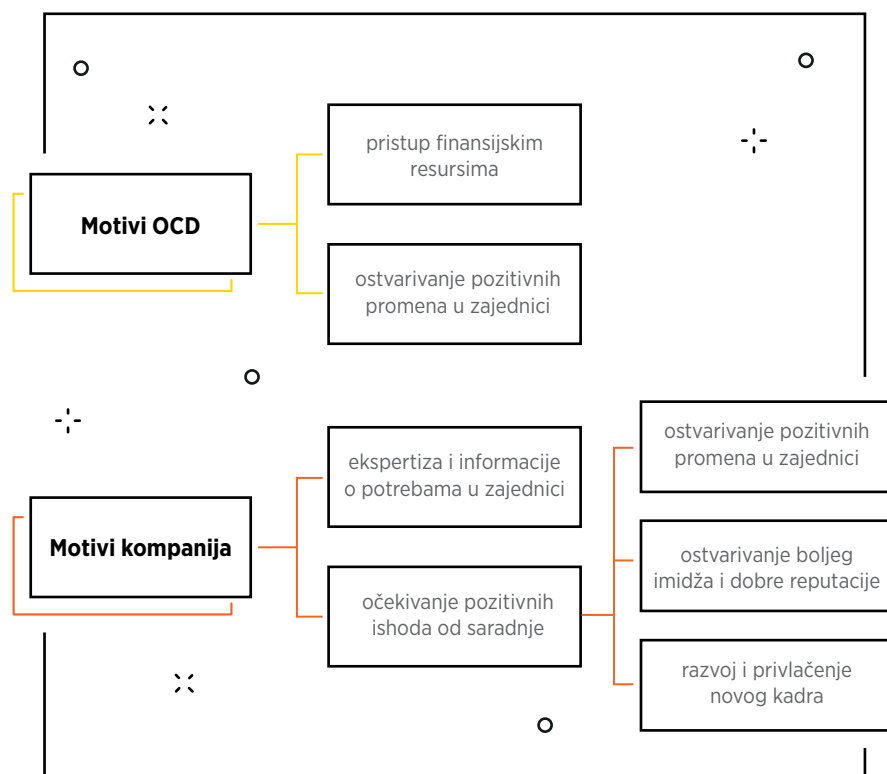
Osnovni identifikovani motivi koji pokreću na saradnju civilni ili poslovni sektor, na osnovu analize prethodnih istraživanja i nalaza fokus grupa, jesu pristup finansijskim i drugim resursima, ekspertiza i informacije o potrebama u zajednici, očekivanje pozitivnih ishoda od saradnje i ostvarivanje pozitivnih promena u zajednici.

Očekivanja specifična za organizacije civilnog društva odnose se na pristup finansijskim resursima i ostvarivanje pozitivnih promena u zajednici.

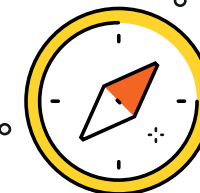
Identifikovano je da poslovni sektor za saradnju motivišu ekspertiza i informacije o potrebama u zajednici i očekivanje pozitivnih ishoda od saradnje. Kada se radi o očekivanjima kompanije o pozitivnim ishodima od saradnje, ono što ih najviše motiviše na saradnju tiče se ostvarivanja pozitivnih promena u zajednici, ostvarivanje boljeg imidža i dobre reputacije i mogućnost za razvoj i privlačenje novog kadra.

Kako javno zagovaranje spada među osnovne aktivnosti organizacija civilnog društva, glavni motiv za uključivanje u aktivnosti javnog zagovaranja za kompanije predstavlja doprinos rešavanju problema u zajednici.

Na osnovu analize prethodnih istraživanja i nalaza fokus grupa identifikovani su osnovni motivi za saradnju poslovnog i civilnog sektora, koji će biti predstavljeni u narednom delu: pristup finansijskim sredstvima i drugim resursima, imidž i dobra reputacija, ekspertiza OCD i doseg do građana, razvoj i privlačenje novog kadra i rešavanja izazova s kojima se suočavaju u radu OCD i poslovni sektor, kao i ostvarivanje pozitivnih promena u zajednici.



Šta motiviše OCD za saradnju?



Jedan od ključnih kriterijuma za saradnju organizacija civilnog društva s poslovnim sektorom tiče se motivisanosti oba sektora za razvoj dugoročne međusobne saradnje. Prepoznato je da motivi od strane civilnog sektora (Molina-Gallart, 2014) mogu uključivati pristup finansijskim i drugim resursima, dobijanje podrške u vezi s rešavanjem kompleksnih društvenih problema, jačanje reputacije i uticaja na javne politike, dobijanje prilike za doseganje do većeg broja osoba itd.

Pristup finansijskim resursima za obavljanje aktivnosti OCD jedan je od ključnih motiva. Potreba za dodatnim izvorom finansijskih sredstava je jedan od bitnih faktora koji motivišu organizacije civilnog društva da saraduju s poslovnim sektorom, u skladu s nalazom da se saradnja s predstavnicima poslovnog sektora i dalje, pre svega, vidi kroz donacije finansijskih sredstava (Poglavlje 1). Predstavnici poslovnog sektora su isticali da, pored finansijskih resursa, oni mogu ponuditi i razne druge resurse, uključujući opremu ili prostor za rad, znanje i ekspertizu, ali ovi motivi nisu navođeni kao ključni od strane predstavnika OCD koji su učestvovali u istraživanju.

Ostvarivanje pozitivnih promena u zajednici, koje se najlakše mogu sprovesti kroz saradnju, nekada je eksplicitno isticano kao ključan motiv saradnje:



„Nije samo što oni imaju novac i nama treba njihov novac nego zato što oni zaista mogu da sprovedu neke promene u društvu koje su nama bitne i veoma efikasne.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd



„Rezultat, da se nešto promeni i da se nešto ostvari. Uvek treba da se postigne zajednički dogovor u ostvarenju zajedničkog cilja. U tom smislu trebalo bi da imaju koristi i jedni i drugi.”

Fokus grupa sa OCD, Užice

Na osnovu nalaza međunarodnog istraživanja (Bouchard & Raufflet, 2019) kreirana su tri profila OCD prema motivaciji za saradnju i resursa koje imaju za saradnju – uključujući resurse vezane za finansiranje, znanje kako da ostvare saradnju s poslovnim sektorom i resurse vezane za umrežavanje i za reputaciju. Prvi profil su istraživači – OCD koje nemaju puno resursa i motivisane su za saradnju s poslovnim sektorom zbog finansijskih resursa. Radije bi sarađivali s malim i srednjim preduzećima nego korporacijama, za koje se boje da će ugroziti ostvarivanje društvenih ciljeva koje imaju. Saradnja koju ostvaruju je sporadična i odnosi se na kratkoročne transakcije – donacije novca ili tehničke opreme. Druga grupa OCD postoje već nekoliko godina, imaju uspostavljena partnerstva s javnim i neprofitnim sektorom i imaju već uspostavljenu reputaciju. Saradnja s poslovnim sektorom je nova aktivnost koju započinju i aktivno uče kako da je uspostave i održavaju. Većina uspostavlja saradnju u oblasti korporativnog volontiranja i osmišljavanja zajedničkih projekata. Takođe, preferiraju saradnju s malim i srednjim preduzećima radije nego s multinacionalnim kompanijama. Poslednja grupa su iskusne OCD, koje imaju dosta resursa na raspolaganju, sarađuju na različite načine s kompanijama, često na duži period i pristaju na saradnju i s velikim kompanijama, jer imaju resurse i iskustvo i za tu vrstu saradnje.

Šta motiviše poslovni sektor za saradnju?



Motivi poslovnog sektora uključuju, između ostalog, povećanje kredibilitnosti, reputacije kompanije i brendova, poboljšanje slike u javnosti, povećanje prodaje proizvoda i potražnje za uslugama i veću lojalnost potrošača (Austin & Seitanidi, 2012; Hond, Bakker & Doh, 2015). Nalazi prethodnih istraživanja potvrđuju naše rezultate, ističući da OCD povećavaju reputaciju kompanija, zahvaljujući većem poverenju koje imaju u društvu (Darko, 2014).

Ekspertiza i informacije o potrebama u zajednici. Pojedini predstavnici kompanija kao jedan od motiva za saradnju navode ekspertizu OCD i posedovanje znanja i veština važnih za njihov rad. Takođe, kao razlog za saradnju navodeno je i to što OCD imaju informacije o tome koje su potrebe ciljnih grupa s kojima rade.



„Ja mislim da je nama kao kompanijama važno da mi od nevladinih organizacija saznamo o potrebama ili nekim aktuelnostima itd. kako bismo onda mogli zajednički da rešimo neke probleme.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Očekivanje pozitivnih ishoda od saradnje – ostvarivanje pozitivnih promena u zajednici. U vezi s prethodnim nalazom, predstavnici poslovnog sektora ističu i da su motivisani za saradnju, jer na taj način očekuju da mogu doprineti razvoju zajednice i pozitivnim promenama u njoj. Predstavnici poslovnog sektora vide civilni sektor kao važnog aktera koji može doprineti promenama na način na koji poslovni sektor ne može.

Očekivanje pozitivnih ishoda od saradnje – ostvarivanje boljeg imidža i dobre reputacije. Nalazi fokus grupnih diskusija ukazuju da predstavnici poslovnog sektora očekuju da saradnja može imati pozitivne ishode na njihovo poslovanje. Više zaključaka odnosilo se na to da su kompanije motivisane za saradnju onda kada to može doprineti njihovom boljem imidžu i dobroj reputaciji.



„Moje lično mišljenje, naravno prvenstveno u zavisnosti od toga kome je novac stvarno potreban, to prva stavka. Druga stavka je, na koji način će to da utiče na imidž same kompanije. Da li je njima cilj da budu percipirani kao neko ko je poželjan da posluje na lokalnu, da li kao poslodavac koji je poželjan, i onda se na osnovu toga vode gde će i sa kim će da saraduju.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Niš

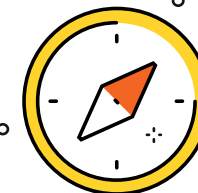
Očekivanje pozitivnih ishoda od saradnje – razvoj i privlačenje novog kadra. U vezi s prethodnim nalazom, kompanije dobit od saradnje doživljavaju i kroz jačanje internih kapaciteta, odnosno razvoj zaposlenih koji mogu usvojiti veštine rada s ranjivim grupama ili podići svest o problemima koji postoje u zajednici.



„Privlačenje kvalitetnog kadra, ne samo razvoj nego i privlačenje, mislim da sve više posebno mladih vodi računa o tome u kakvu kompaniju dolaze i vole kada je kompanija prepoznata kao aktivna u društvenoj odgovornosti.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Motivacija za saradnju u javnom zagovaranju



Po pitanju zagovaračkih inicijativa, organizacijama koje teže pozitivnim promenama u društvu odozgo nadole, ovaj tip aktivnosti spada u osnovne alate koje koriste. S druge strane, nalazi istraživanja ističu da većina kompanija izbegava učesće u javnom zagovaranju, jer izbegavaju direktno suočavanje s donosiocima odluka. Međutim, kada učestvuju, one su direktno motivisane pošto doprinose rešavanju problema s kojima se suočavaju.



„Recimo taj trenutak uključenja privatnog sektora, kada je njima apsolutno jasno da ste vi, u stvari, taj od koga oni imaju direktnu korist i da mogu da reše neki problem preko vas, znači onda tu nije problem ni pare ni vreme, onda odjednom imaju sve vreme sveta za vas i sve hoće da urade, jer ste vi tada njima neviđena korist.”

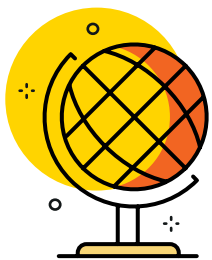
Fokus grupa sa OCD, Beograd

Pošto se saradnja u javnom zagovaranju često vidi kao nešto u čemu kompanije, odnosno preduzeća, neće istupati javno (Poglavljje 1), pojedina mišljenja su da na ovaj način kompanije mogu da zagovaraju za promene koje smatraju da su potrebne „na mala vrata”, preko civilnog sektora.



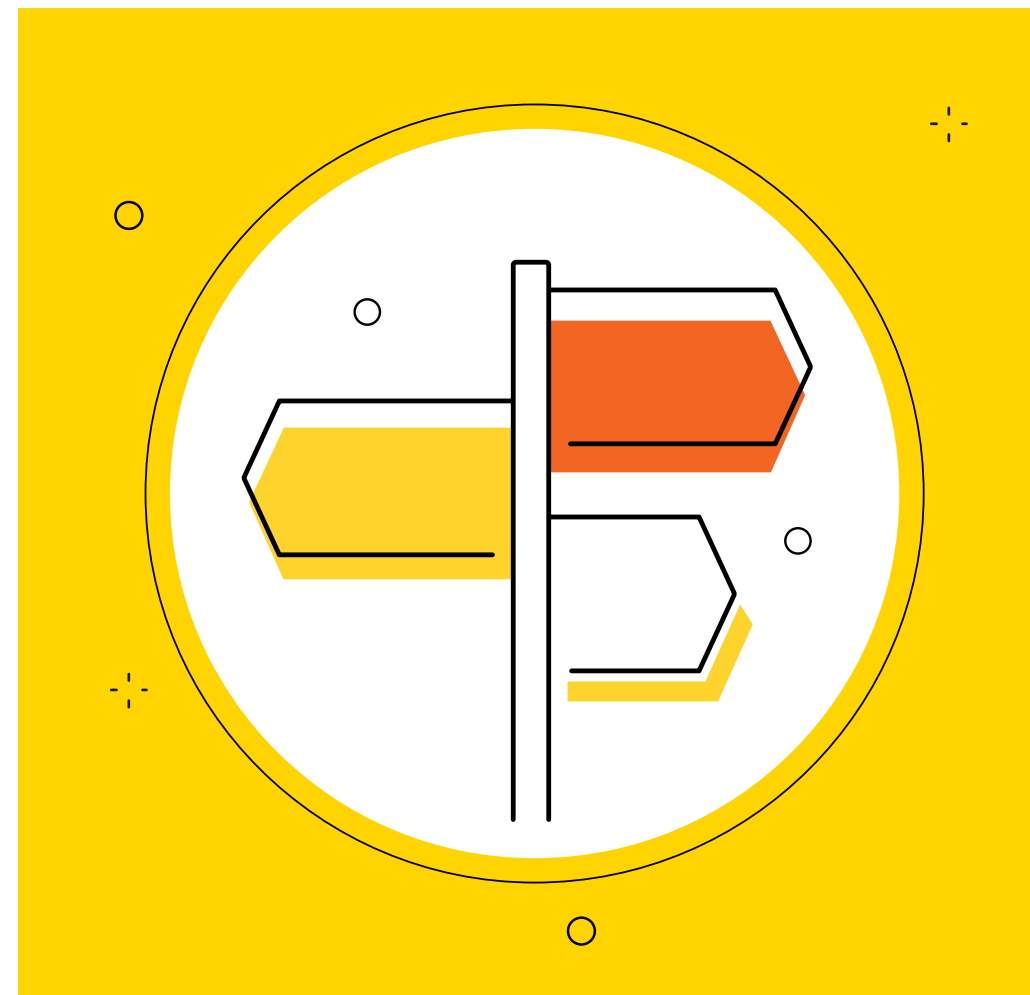
„Kompanije izbegavaju da se direktno konfrontiraju vladi (...) već to vole da rade kroz organizacije civilnog društva, jer oni smatraju da nije pozitivno ni po imidž kako prema javnosti tako i prema donosiocima odluka da sad kompanije idu i kritikuju poreski sistem zemlje u kojoj posluju.”

Intervju s predstavnikom OCD



Predlažemo sledeću literaturu koju smo koristili tokom pisanja ovog teksta:

1. Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012) Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses, Part 2: Partnership processes and outcomes, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), pp. 929–968.
2. Bouchard, M., & Raufflet, E. (2019) Domesticating the beast: a “resource profile” framework of power relations in nonprofit–business collaboration, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(6), pp. 1186–1209.
3. Darko, E. (2014) *Private Sector and NGO Engagement: Descriptive List of the Main Ways the Private Sector and NGOs Currently Collaborate in Development Work*, London: EPS PEAKS.
4. Hond, F., De Bakker, F. G., & Doh, J. (2015) What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands, *Business & Society*, 54(2), pp. 187–228.
5. Molina-Gallart, N. (2014) Strange bedfellows? NGO–corporate relations in international development: an NGO perspective, *Development Studies Research. An Open Access Journal*, 1(1), pp. 42–53.



Poglavlje 3



„Potrebna je dobra volja i komunikacija”



Kako se bira partner za saradnju?



Ključni faktori za odabir partnera za kompanije i preduzeća su kredibilitet OCD, poverenje u način upravljanja finansijskim sredstvima, prethodno lično iskustvo sa OCD ili problemom kojim se ona bavi, lična poznanstva i kontakti i poklapanje strateških pravaca delovanja.

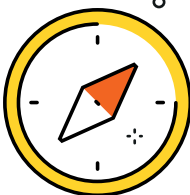
Ključni faktori za odabir partnera za OCD jeste poklapanje u vrednostima i da prakse kompanije nisu u suprotnosti sa onim čime se organizacije bave.

Poklapanje strateških pravaca delovanja i negovanje istih vrednosti je ključan preduslov za saradnju prema stavovima i poslovnog i civilnog sektora.

Faktori za odabir partnera za saradnju u oblasti javnog zagovaranja mogu se podeliti na poklapanje misije i vrednosti dva sektora, kao i odnos organizacije civilnog društva prema donosiocima odluka.

Odabir adekvatnog partnera za saradnju je važan preduslov za uspešnu saradnju. Kroz analizu rezultata nedavnih međunarodnih istraživanja i fokus grupne diskusije s predstavnicima poslovnog sektora odnosno OCD, identifikovali smo glavne faktore kojima se vode kada biraju partnera za saradnju iz drugog sektora.

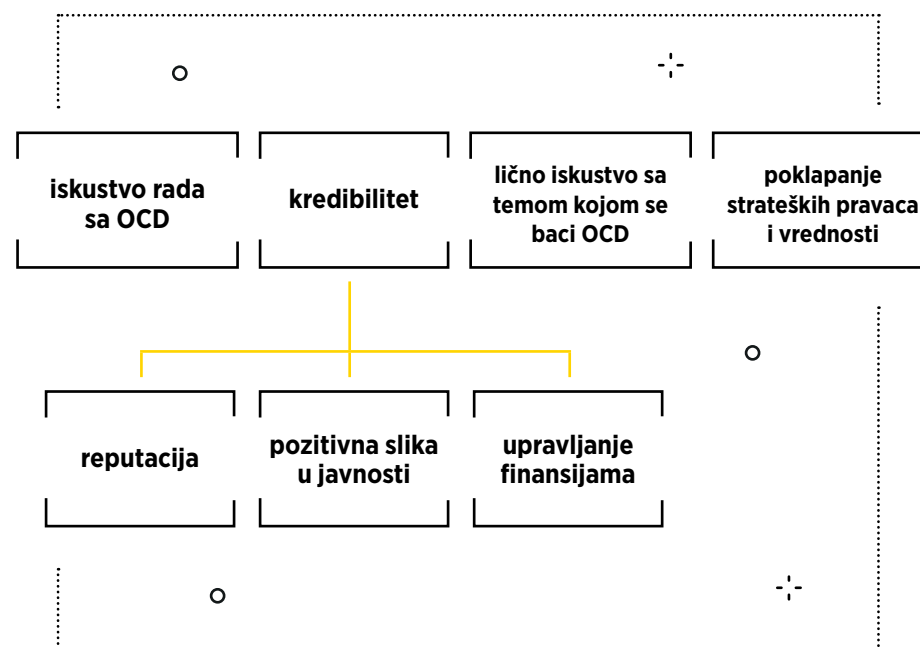
Kako kompanije biraju OCD s kojom će saradivati?



Analizom relevantnih međunarodnih naučnih časopisa (počev od 2011. godine), utvrđena su tri važna istraživanja u ovoj oblasti. Prema nalazima istraživanja sprovedenog na osnovu intervjua s predstavnicima banaka i telefonskih kompanija koje su saradivale sa OCD u oblasti životne sredine u Grčkoj, ono što kompanije uzimaju u obzir kada biraju s kojom OCD će saradivati, jesu, pre svega, sopstveni interesi, odnosno koliko im je OCD s kojom bi saradivali korisna, ali i da li ta OCD „radi pravu stvar”, odnosno da li su aktivnosti OCD ispravne i u skladu s procenama kompanije (Botetzagias, Koutiva, 2014). Zatim, za kompanije je važno da OCD mogu dobro da rukovode projektima, da je struktura organizacije jasna i da primenjuju poslovne procedure u svom radu. Organizacije koje su poznate i prepoznate kod kompanija daju utisak profesionalnosti i da mogu dobro da obave posao, kao i organizacije koje su već imale saradnju s relevantnim donatorima. Neke kompanije u potpunosti izbegavaju aktivističke OCD (za koje smatraju da im se i ne obraćaju za saradnju), zato što to može narušiti reputaciju kompanije, dok neke kompanije rade analizu koristi i štete (ako je u pitanju poznata OCD). Kompanije su zainteresovane za obezbeđivanje pozitivnog publiciteta kroz donacije i izbegavaju potencijalno problematične partnere.

Prema nalazima drugog istraživanja, u kojem je učestvovalo blizu 90 kompanija, jedne od najvećih u Holandiji, opredeljenost kompanije da saraduje sa civilnim sektorom zavisi od toga koliko je kompanija posvećena društveno odgovornom poslovanju i koliko često je u kontaktu sa organizacijama, kao i koliko im se ciljevi poklapaju (Den Hond, De Bakker and Doh, 2015).

Neki od ovih kriterijuma, spomenuti su i od strane sagovornika iz poslovnog sektora na fokus grupama. Glavni faktori koje oni uzimaju u obzir uključuju kredibilitet OCD koji procenjuju na različite načine, koliko je tema kojom se OCD bavi usklađena sa strategijom/misijom kompanije, ali i koliko su predstavnici kompanije koji donose odluku o saradnji upućeni u predloženu oblast saradnje. Na kraju, predstavnici poslovnog sektora uzimaju u obzir i lična poznanstva i iskustvo rada sa OCD.



Kredibilitet organizacije. Iz perspektive predstavnika poslovnog sektora, ključni su kredibilitet organizacije, koji se procenjuje na osnovu različitih faktora: vidljivosti OCD u medijima i njene reputacije, kao i veličine OCD (tako da se veće OCD vide kao kredibilnije), kao i na osnovu procene upravljanja finansijskim sredstvima. Naime, kao kredibilnije OCD se vide one o kojima postoji pozitivna slika i dobra reputacija u medijima i društvu,

što je često povezano s veličinom OCD. Takođe, jedan od ključnih faktora za kompanije jeste da prilikom pružanja finansijskih sredstava OCD budu sigurne da će namenjena sredstva stići do ciljne grupe ili biti adekvatno utrošena.



„Ja bih dodala, da se vratim na ono pitanje kako mi iz privatnog sektora da li ćemo i kada i koliko ćemo sredstva usmeriti prema nevladinim organizacijama, odnosno udruženjima ili individuama. Mislim da je tu jako važno poverenje da mi budemo sigurni da će ta sredstva koja mi izdvojimo otići kod krajnjih korisnika i da će to njima koristiti.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Niš

Poklapanje strateških pravaca delanja i vrednosti često je istican kao važan preduslov prilikom odabira partnera. Veće su šanse da će dva sektora ostvariti saradnju ukoliko se misija, ciljevi i vrednosti organizacije i kompanije poklapaju. Predstavnici velikih kompanija su navodili da imaju strategije društveno odgovornog poslovanja koje utiču na oblasti u kojima će saradivati sa OCD. Međutim, i oni predstavnici kompanija i preduzeća koje nisu spominjale ovakve strategije, navodile su da vode računa o usklađenosti oblasti rada i/ili vrednosti.



„E, sada u smislu neke sistematičnije saradnje, ključna reč za mene, ajde da kažem za mene, da ne kažem za (ime organizacije u kojoj radi), jesu vrednosti i nekako, tražimo organizacije koje se vrednosno bave onim što rade, to je nama važno.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Niš

Lično iskustvo predstavnika kompanije s problemima kojima se bavi OCD. Predstavnici organizacija civilnog društva istakli su da je važan preduslov za ostvarivanje saradnje dva sektora do sada predstavljalo pretходно lično iskustvo predstavnika poslovnog sektora. Na primer, ukoliko je predstavnik poslovnog sektora imao neposredno iskustvo ili kontakt s ranjivim grupama, veće su šanse da će biti zainteresovan za saradnju sa organizacijama civilnog društva koje se bave ovom temom.



„Šta znam, kad kažem lično iskustvo. Ako recimo vlasnik firme ima neku osobu ili ima neku bližu osobu koja ima neki oblik invaliditeta, to su neki prvi kontakti i naši kome da se obratimo i jednostavno, ako imaju neki svoj lični interes, oni su prvi koji učestvuju.”

Fokus grupa sa OCD, Užice

U okviru sprovedenih fokus grupnih diskusija, izdvojio se stav učesnika da su **komunikacija i način uspostavljanja kontakta** važan preduslov prilikom odabira partnera za saradnju. Pri izboru partnera za saradnju, kada predstavnici kompanije prvi put stupaju u komunikaciju, važan faktor pri izboru partnera je koliko su poruke koje su im upućene jasne i razumljive.



„Komunikacija, komunikacija je ključna, zato da biste uspostavili saradnju s nekim, vi morate da govorite istim jezikom; nažalost, jezik privrede i jezik nevladinih organizacija se vrlo često razlikuje.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Predstavnici poslovnog sektora smatraju je da je prepreka, ali istovremeno i važan preduslov za saradnju da jezik kojim međusobno komuniciraju bude usklađen. Kako ističu predstavnici poslovnog sektora, jezik projek-

tnog menadžmenta u civilnom sektoru često ume da bude komplikovan i nerazumljiv, a i pojedine OCD prepoznaju da postoji taj problem koji može da bude prepreka za uspostavljanje saradnje.

Pojedini predstavnici OCD prepoznaju da je **pozitivno iskustvo prethodnog rada sa OCD** jedan od faktora koji se razmatra kada je u pitanju produbljanje saradnje.



„(...) teško da će se bilo ko iz privatnog sektora opredeliti da sada s nekom organizacijom koju ne poznaje, da na osnovu javnih objava ili gledanja na sajtu ili ako sam ja ili bilo ko od nas nekog šarmirao, došli smo na sastanak, sve je super i kao odmah idemo zajedno. (...) Prvo, iniciramo saradnju, pa da prvu realizujemo da bi iole stekli poverenje da iz toga možemo da radimo nešto više, pogotovo ako se prave neke koalicije ili neke mreže.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

Kako OCD biraju kompaniju s kojom će saradivati?



Tema kako OCD biraju kompanije s kojom će saradivati nije bila u fokusu istraživanja u prethodnom periodu. Jedno istraživanje na ovu temu, u kojem su sprovedeni intervjui sa OCD koje deluju u oblasti zaštite životne sredine u SAD pokazalo je da predstavnici OCD teže razvijanju partnerstava koje će imati transformativni uticaj na energetske sisteme, dok nisu

toliko zainteresovani za saradnju koja će proizvesti postepene promene (Lyakhov, Gliedt, 2016). U ovom istraživanju, percepcije OCD o političkoj strukturi i ideologiji nisu imale značajan uticaj kada se OCD opredeljuju s kojom kompanijom će saradivati.

Način izbora kompanija nije bila ni najvažnija tema u diskusijama predstavnika OCD u okviru sprovedenih fokus grupa. Ključan faktor koji su spominjale kompanije iz njihove perspektive jeste poklapanje strateških pravaca delovanja i vrednosti. Za neke OCD ključno je da postoji **poklapanje u vrednostima** i da kompanija nije imala loše prakse u oblastima kojima se bave, na primer, OCD koja se bavi pitanjem zaštite životne sredine ne bi saradivala s kompanijom za koju se zna da je svojim akcijama ugrožavala životnu sredinu ili je važno da kompanija nije kršila ljudska prava iz oblasti kojim se bavi OCD:



„Ako budemo krenuli da istražujemo društveno odgovorne kompanije, npr. mi ćemo na neki način da se vežemo za kompanije za koje znamo ili smo čuli ili ćemo da istražimo da nisu imali kršenja ljudskih prava iz oblasti kojom se mi bavimo.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Niš

Pojedine OCD su navodile da ovo nije ključan faktor za organizacije koje deluju u oblastima u kojima većina kompanija nije mogla da ima loše prakse, kao što su pojedine teme u oblasti mentalnog zdravlja. Takođe, pojedini predstavnici OCD ovo nisu videli kao ključan kriterijum za saradnju, jer smatraju da je ključno ostvarivanje ciljeva kojima se bave.

„...svako angažovanje i talasanje vrlo su diskutabilni” – Kako se biraju partneri za javno zagovaranje?



Odabir kompanije odnosno OCD sa kojom će se sarađivati u javnom zagovaranju ne vidi se kao potpuno isti kao odabir partnera u drugim vidovima saradnje. U ovoj oblasti, navodi se kao ključno deljenje istih vrednosti, a takođe, kao značajan faktor javlja se i odnos OCD prema javnom sektoru.

Kada se posmatra specifično javno zagovaranje, dominantan stav, prema nalazima našeg istraživanja, ukazuje da je za predstavnike oba sektora prilikom odabira partnera važno da dele iste vrednosti i misiju. Ovo je u pojedinim slučajevima isticano kao još značajnije nego u drugim vidovima saradnje:



„Ja bih samo da napravio tu veću razliku u saradnji s poslovnim sektorom, jedno je kad tražimo nešto od poslovnog sektora da nam dâ, pa sad, recimo, na primer to što (navodi ime kompanije) u petnaest oblasti daje, a drugo je kad tražimo da nam bude partner u zagovaranju. Znači to onda moraju da budu baš za iste vrednosti, za istu stvar da kažem, tu bih samo, eto, napravio tu razliku.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

Jednoj i drugoj strani je važno kako će se saradnja odraziti na poslovanje i aktivnosti, a naročito na sliku u javnosti i njihovu reputaciju. Predstavnici civilnog sektora primećuju da na odabir partnera utiče i to kakav je **odnos organizacije prema javnom sektoru**, odnosno donosiocima odluka. Ukoliko OCD kritički nastupaju prema donosiocima odluka, njihova percepcija je da će poslovni sektor biti obazriviji prilikom odabira partnera za saradnju.



„(...) da li će neko reći da je to pozitivno ili negativno i kako će se to odraziti na njihovo poslovanje. Mislim da, kad su škakljive teme u pitanju, ne žele da se ističu. Najaktuelnije teme su ekologija, zaštita prirode... to mislim da im je stalo da učestvuju u takvim inicijativama i projektima.”

Fokus grupa sa OCD, Novi Sad



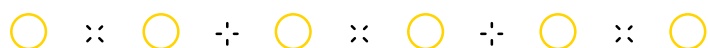
Predlažemo sledeću literaturu koju smo koristili tokom pisanja ovog teksta:

1. Lyakhov A. and Gliedt T. (2016) Understanding Collaborative Value Creation by Environmental Nonprofit and Renewable Energy Business Partnerships, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, pp. 1448–1472.
2. Botetzagias I. and Koutiva E. (2014) Financial Giving of Foundations and Businesses to Environmental NGOs: The Role of Grantee's Legitimacy, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25: pp. 281–306.
3. Den Hond F., De Bakker F. and Doh, J. (2015) What Prompts Companies to Collaboration With NGOs? Recent Evidence From the Netherlands, *Business & Society*, Vol. 54(2), pp. 187–228.

Poglavlje 4



„Projekat dođe do kraja i pitanje ostaje: šta ćemo sad?”



Prepreke u saradnji



Na osnovu prethodnih istraživanja i nalaza fokus grupa i intervjua prepreke se mogu kategorisati kao: 1) prepreke koje odvrćaju predstavnike jednog sektora da saraduju s drugim sektorom; 2) prepreke prilikom odabira partnera i 3) prepreke u samoj saradnji. Posebnu dimenziju prepreka predstavljaju prepreke koje se odnose na proces javnog zagovaranja.

Ključna prepreka koja odvrća predstavnike i jednog i drugog sektora jeste pretnja reputaciji organizacije ako se upusti u saradnju. U ovom kontekstu, poseban izazov je negativna percepcija OCD u društvu. Barijere pri uspostavljanju saradnje uključuju probleme u informacijama o tome s kim se i na koji način može saradivati. U samoj saradnji izazovi uključuju vreme koje treba izdvojiti za saradnju, kao i projektni način rada i komuniciranja OCD.

Ključne prepreke koje se odnose na proces javnog zagovaranja tiču se percepcije poslovnog sektora da se ne meša u političke procese, između ostalog i u procese izmena javnih politika i dugoročnost procesa zagovaranja, koji često prevazilazi vremenske okvire projekta.

Ostvariti saradnju dva sektora koja funkcionišu na fundamentalno različitim principima nije jednostavno. Jedan sektor funkcioniše na profitnoj osnovi, a drugi na neprofitnoj. U literaturi je posebno istaknut paradoks odnosa komercijalno–socijalno (eng. *commercial-social paradox*) (Sharma & Bansal, 2017) koji se odnosi na izazov usklađivanja težnji ka postizanju dobrih rezultata na tržištu, a istovremeno i ostvarivanje pozitivnih efekata na društvo.

Prepreke u uspostavljanju i održavanju saradnje bila su važna tema fokus grupnih diskusija. Prepreke koje su učesnici navodili mogu se podeliti u tri grupe: one koje predstavnici kompanija/preduzeća, odnosno OCD, odvrću da saraduju s drugim sektorom, one s kojima se suočavaju pri izboru partnera i prepreke u saradnji.



Prepreke koje odvrću od saradnje:

- reputacioni rizik
- negativna percepcija OCD u društvu



Prepreke prilikom odabira partnera:

- nedostatak informacija o tome sa kim i na koji način se može saradivati



Prepreke tokom saradnje:

- nedostatak kapaciteta za saradnju
- projektni način rada i jezik

Koje prepreke koje odvrću predstavnike jednog sektora da saraduju s drugim sektorom?



U analiziranim međunarodnim istraživanjima opaženo je da je za OCD izazov da partnerstvo s privatnim sektorom može ograničiti njihovu slobodu u obavljanju aktivnosti ili umanjiti njihovu efikasnost ili kredibilnost, što može predstavljati razlog da civilni sektor bira da ne saraduje s poslovnim sektorom. Nalazi istraživanja saradnje s luksuznim brendovima (Boenigk & Viktoria Schuchardt, 2015) ukazuju na moguće negativne efekte saradnje s poslovnim sektorom za neprofitne organizacije: zabrinutost zaposlenih, volontera i donatora zbog saradnje s poslovnim sektorom, naročito kada su u pitanju poznatiji brendovi, kompanije s kojima OCD ne deli vrednosti i ukoliko OCD dovede u pitanje svoju misiju zbog saradnje. Slično tome, još jedno istraživanje sprovedeno sa OCD u Finskoj (Herlin, 2015) utvrdilo je da su lideri neprofitnih organizacija zabrinuti da saradnja s poslovnim sektorom može negativno uticati na dodelu finansijskih sredstava organizaciji i da postoji stav da međusektorska partnerstva mogu predstavljati pretnju za legitimitet neprofitne organizacije.

Nalazi našeg istraživanja ističu da se jedna od najvećih prepreka koju opažaju i predstavnici poslovnog i civilnog sektora tiče **rizika od negativne reputacije** do koga saradnja može dovesti.



„Pa, kod nas je recimo strah od korupcije, ono kao sveprisutna je i da time ukoliko uđemo u neki partnerski odnos s nekom firmom ne dovedemo u pitanje neki naš kredibilitet, jer se zapravo jako fokusiramo da sve bude onako i transparentno i u skladu sa zakonom tako da je tu negde naš najveći rizik kao pitanje i briga o tome.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

Pored toga, pojedini predstavnici kompanija izrazili su **snažnu bojazan od narušavanja njihovog kredibiliteta**, ukoliko sarađuju sa OCD. Jedan od razloga je to što sami imaju ili pretpostavljaju da građani imaju snažnu negativnu percepciju o OCD, koje se vide kao „nedobronamerne”, sektor „protiv vlade”, plaćan od strane stranih vlada i slično. Ovo je bila veoma značajna tema za fokus grupe u svim gradovima.



„I tu treba da napravimo razliku kojekakvih nevladinih organizacija koje deluju u ovoj državi, koje rade u interesu građana ove države i koje, po mom mišljenju, rade protiv ove države u interesu stranih lobista na promeni zakona, na promeni svesti, na promeni naših običaja i ono što smo mi kao država i ljudi navikli da živimo godinama, imaju po meni loše namere.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Užice



„(...) hajde da se usmerimo samo na biznis sektor, od strane biznis sektora, da ne idem dalje. Često vidi (OCD) ne kao nevladin sektor, nego kao protivladin sektor. I da nekakva podozrivosti, prema nevladinom sektoru, postoji s te strane. Ako si već ok, što nisi vladin?”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Novi Sad

Takođe, predstavnici poslovnog sektora ističu da postoji bojazan od pronevere novca i sličnih ishoda u vidu nedostavljanja novca do krajnjih korisnika ili u dogovorene svrhe. U diskusijama su navodili primere neprofitne organizacije koja je proneverila novac, za šta smatraju da je produbilo nepoverenje. I predstavnici OCD prepoznaju da postoji ovakva negativna percepcija civilnog sektora, i to, takođe, opažaju kao prepreku za veću saradnju:



„Tako da svi smo pokušali da ostvarimo neku saradnju s poslovnim sektorom i naišli smo na neki otpor, jer ne razumeju šta mi to radimo. Još uvek postoji to ne samo kod njih nego i u javnosti da je civilni sektor 'iz šupljeg u prazno', to je tako 'neke pare muljaju', nešto se tu događa.”

Fokus grupa sa OCD, Niš

Zbog toga pojedine OCD navode da su morale da ulože dodatni napor kako bi unapredile imidž svoje organizacije i dokazale se svojim radom u lokalnoj zajednici. Naročito je izraženo ovakvo nepoverenje prema manjim OCD, onim koje su skorije osnovane, koje ne deluju u mestu sedišta kompanije/preduzeća i organizacijama i koje nisu poznate u javnosti. I predstavnici poslovnog sektora i OCD su prepoznavali da postoji veća skeptičnost prema ovim OCD, jer o njima ima manje informacija o tome na koji način rade.

Koje su prepreke pri uspostavljanju saradnje?



Pri uspostavljanju saradnje prepreka koju opažaju i predstavnici poslovnog sektora i OCD jeste nedovoljna informisanost. Predstavnici kompanija su navodili da ne mogu lako da dođu do potrebnih informacija o radu, finansijama ili aktivnostima organizacija civilnog društva kada žele da ostvare neki vid saradnje. Jedan od problema jeste vezan za OCD koje su van sedišta kompanije, za koje predstavnici kompanija i preduzeća često ne mogu da pronađu informacije o radu, a koje su im relevantne kako bi doneli odluku o saradnji.



„Ja često ne mogu da dođem do informacije koje su aktuelne stvari koje se dešavaju trenutno u NVO sektoru, gde može novac da se usmeri i onda šta radim, odem na donacije.rs i tamo gledam šta su aktivnosti i mislim da je tu iz jedne vizure možda tu naša greška u smislu da nema baš načina da dođemo do tih informacija na jednom mestu, a to bi mi značilo, s druge strane mislim da ponovo NVO sektor nije toliko dobar u toj komunikaciji stvari koje radi, na koji način radi.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom Beograd

S druge strane, OCD se suočavaju s preprekom da nemaju **dovoljno informacija o tome kako stupiti u saradnju s kompanijama**, kako komunicirati s njima, kao i koji su kriterijumi koje one koriste kada odlučuju s kim će saradivati. Ponekad zaposleni u OCD ne znaju kome da se obrate u kompanijama, a ponekad je problem sastavljanja imejla i uspostavljanja kontakata. Zbog straha da ne pogreše i straha od odbijanja, predstavnici OCD su navodili da ponekad odustaju od kontaktiranja s kompanijama.



„A ta procedura da dođemo do nekoga to je znači prvo, i način na koji im se obraćaš i kome se obraćaš i kako im pišeš mejl i to je vrlo, vrlo komplikovano.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Niš

U ovom procesu, posebne teškoće imaju organizacije sa sedištem van Beograda. Organizacije koje deluju na lokalnom nivou van Beograda često imaju problem **umrežavanja s velikim kompanijama koje imaju sedišta u Beogradu**, što iz njihove percepcije predstavlja ozbiljnu barijeru za saradnju. Isto tako, kompanije, s nedostatkom validnih informacija o kapacitetima civilnog sektora van velikih gradova, teško mogu doći do novih partnera i raditi na ostvarivanju pozitivnih promena u lokalnoj zajednici.

S druge strane, postavljeno je pitanje da li OCD u dovoljnoj meri nastoje da uspostave saradnju s kompanijama iz svoje lokalne sredine, umesto kompanija iz drugih, većih gradova.



„Niš je veći grad pa možda ima sedišta nekih većih firmi i kompanija pa je možda lakše doći do ljudi. Međutim, ono što je generalno vezano za sve gradove i mesta van Beograda to je da su ovde uglavnom samo ispostave firmi, glavni menadžment je ipak u Beogradu, tako da i nešto što bi hteli ovde da urade moraju da pitaju sedišta.”

Fokus grupa sa OCD, Niš

Na koje prepreke se nailazi u toku saradnje?



Nedostatak resursa za saradnju jedna je od prepreka koja se opaža. Predstavnici i kompanija i OCD su navodili da im teškoću u saradnji predstavlja to što ovakva saradnja iziskuje vreme. Osim kod velikih kompanija koje ulažu u oblast društveno odgovornog poslovanja, pojedini učesnici fokus grupa su istakli da je nedostatak što nemaju osobu u čija zaduženja spada saradnja s drugim sektorom. U ovoj oblasti posebne probleme imaju manja preduzeća, koja nemaju posebne strategije saradnje sa organizacijama i osobe koje bi se time bavile.



„Ali rekla bih da nas ta saradnja prilično iscrpljuje. Angažuje jako puno internih resursa.”

Fokus grupa sa OCD, Novi Sad

Projektni način rada, ali i projektni jezik koji je karakterističan za civilni sektor može predstavljati barijeru tokom samog partnerskog odnosa između dva sektora, što potvrđuju i nalazi dobijeni tokom fokus grupnih intervjua. Način komunikacije jedan je od faktora koji utiče na izbor OCD (Poglavlje 3), a može dovesti do prepreka i u toku same saradnje.



„(...) i ta projektna logika i projektno komuniciranje ne samo da sa sobom nosi već određeni rečnik, već i određenu tehniku komuniciranja koja je za privredu opterećujuća, opsežna jako; ja uzmem da čitam mejl od četiri pasusa već kada sam ga otvorila sam napravila pauzu od 15 minuta da kažem, aha, ovo mi je sada ozbiljan zadatak u toku dana ili u naredna dva dana ako treba da se posvetim i onda da to pročitam i da razumem šta je pisac hteo da kaže.”

Fokus grupa sa poslovnim sektorom, Beograd

Koje su prepreke specifične za saradnju u javnom zagovaranju?



Dodatna dimenzija prepreka koju treba razmotriti u ovom slučaju jesu prepreke koje se odnose na zajedničke inicijative javnog zagovaranja dva sektora. Kako takvih inicijativa nema mnogo, jedan od uzroka za slab nivo saradnje poslovnog i civilnog sektora može biti to što je percepcija poslovnog sektora da se ne meša u politički život i utiče na procese donošenja odluka. S tim u vezi, nalaz našeg istraživanja ističe da organizacije koje imaju **kritički stav prema donosiocima odluka** nisu poželjan partner za kompanije.



„Ne žele da saraduju previše tesno da se ne bi protumačilo pogrešno prosto da zauzimaju određenu stranu, jer često to može da izazove neku negativnu sliku u javnosti.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Niš



„(...) kako se uopšte iz perspektive nevladine organizacije koja se bavi, sprovodi neku kampanju javnog zagovaranja kako se vidi uloga kompanije, eto to, (...) jer ja sumnjam da kompanija može da stane javno sad i da, ne znam, stavi svoj brend i pečat i kaže mi ovo sad podržavamo, mislim da je to.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Jedna od velikih prepreka u toku saradnje je **vezanost za projektni ciklus organizacija civilnog društva**, što dovodi i do pitanja održivosti nakon završetka projekta. Ovo je naročito istaknuto kao problem u saradnji u oblasti javnog zagovaranja, u kojem da bi se došlo do rezultata kao što su izmene propisa ili nekih procedura, to zahteva dosta vremena. Predstavnici oba sektora su istakli da je javno zagovaranje za izmenu propisa dugoročan proces i da često prevazilazi vremenske okvira jednog projekta. Kako su ljudski resursi i aktivnosti OCD uglavnom zavisne od donatorske podrške, zagovarački proces može biti usporen ukoliko OCD nemaju projekat koji bi to finansirao.



„Mana civilnog sektora, kada se završi jedan projekat, on se ne nastavlja. Nemaš sledećeg donatora. Mi smo imali jednu temu koja je trajala devet meseci, a kada je period završen, sada radimo nešto drugo. Od saradnje do partnerstva je prilično velik put i ako smo mi imali saradnju na jednom projektu, i on se završio, i to dobro, i zadovoljna je i jedna i druga strana, a da bi se prešlo u fazu partnerstva, mora da se nastavi ta tema koju je prepoznao i biznis i civilni sektor, kao važan. Niko od nas ne može da reši problem jednim projektom, ako je ozbiljniji, zagovarački, ne možemo gurati nešto deset meseci pa, kao, promeniti zakon... prosto to je nerearno.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Novi Sad

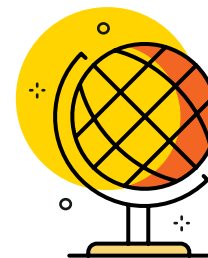
Sporo dolaženje do rezultata u javnom zagovaranju. Prepreka koju vide predstavnici poslovnog i civilnog sektora jeste izostajanje i sporo dolaženje do željenih rezultata.



„Nijedan od tih projekata se nije, to zagovaranje se nije realizovalo, finalno desilo, pretvorilo u zakon i donelo neku stvar.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Ne opažaju se primeri uspešnih zagovaračkih kampanja, a navode se primeri u kojima je jedna ili druga strana odustajala zbog dužine procesa – OCD zbog prestanka trajanja projekta kojim je zagovaranje bilo podržano, a kompanije zbog vremena i resursa koje treba uložiti.



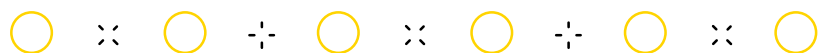
Predlažemo sledeću literaturu koju smo koristili tokom pisanja ovog teksta:

1. Byiers, B., Guadagno, F., and Karaki, K. (2015) From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships, Discussion Paper: European Centre for Development Policy Management, (182), pp. 1-40.
2. Sharma, G., and Bansal, P. (2017) Partners for good: How business and NGOs engage the commercial-social paradox, *Organization studies*, 38(3-4), pp. 341-364.
3. Bouchard, M. and Raufflet, E. (2019) Domesticating the Beast: A "Resource Profile" Framework of Power Relations in Nonprofit-Business Collaboration, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 48(6), pp. 1186-1209.

Poglavlje 5



„Delimo jednu sredinu, delimo društvo i samo ako zajedno radimo, zajedno ćemo napraviti bolje društvo”



Ishodi saradnje



Na osnovu prethodnih istraživanja i nalaza fokus grupa pozitivni efekti saradnje bi se mogli opisati kroz: uštedu troškova i veću efikasnost u radu kroz obezbeđivanje potrebnih resursa, unapređenje razvoja i zadovoljstva zaposlenih i reputacije organizacije, kao i doprinos rešavanju društvenih problema.

Ključni faktori koji utiču na to da li će doći do pozitivnih ishoda saradnje su: usklađenost vrednosti, strategije i misije OCD i kompanije/preduzeća, iskrena i otvorena komunikacija i dijalog, međusobno poverenje i poverenje u ishode saradnje.

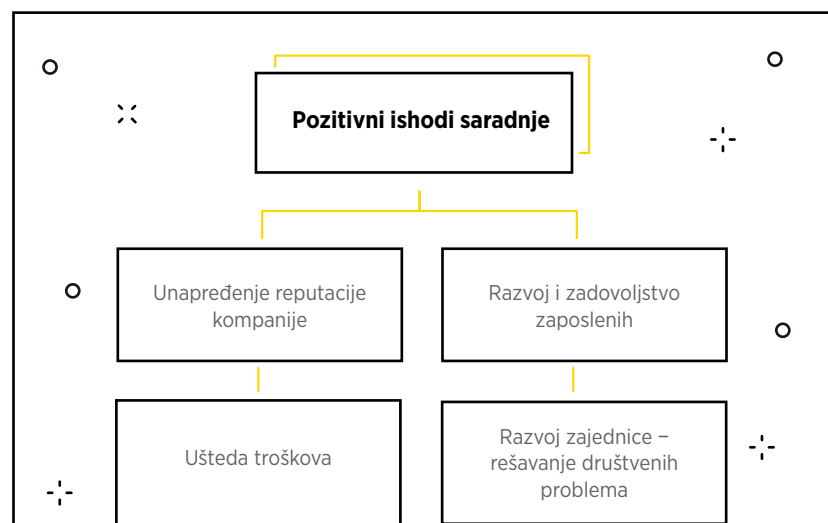
Ishodi saradnje poslovnog i civilnog sektora i utvrđivanje faktora koji doprinose pozitivnim ishodima dominantna su tema istraživanja u poslednjoj deceniji. Od 17 analiziranih istraživanja o saradnji u vodećim naučnim i stručnim časopisima, čak dve trećine se bavi ishodima saradnje i koji faktori presudno utiču da li će oni biti pozitivni. Tema ishoda saradnje nije bila dominantna u grupnim diskusijama. Jedan od razloga može biti sam tip saradnje, koji je najčešće spominjan, a koji se odnosi na donacije finansijskih sredstava od strane poslovnog sektora, koji je najmanje intenzivan vid saradnje i možda ne dovodi do širokog spektra mogućih ishoda. Stoga će u narednom delu teksta biti predstavljeni nalazi međunarodnih istraživanja o ishodima saradnje i faktorima koji utiču na postizanje pozitivnih ishoda.

Koji su pozitivni ishodi saradnje poslovnog i civilnog sektora?



Postoje brojni pozitivni ishodi saradnje poslovnog i civilnog sektora. Jedno nedavno istraživanje kategoriše pozitivne ishode saradnje na: fizičke/finansijske resurse (uštete troškova i poboljšana efikasnost), ljudske (stečeno znanje) i organizacione resurse (izgrađeni odnosi, poboljšana reputacija i pristup marketinškim i poslovnim mogućnostima) (Clarke and MacDonald, 2019).

Druga istraživanja ukazuju i na dobit u rešavanju društvenih problema (Jamali, Yianni and Abdallah, 2011). Na osnovu prethodnih istraživanja i nalaza fokus grupa pozitivni efekti bi se mogli opisati kroz: uštedu troškova i veću efikasnost u radu kroz obezbeđivanje potrebnih resursa, unapređenje razvoja i zadovoljstva zaposlenih i reputacije organizacije, kao i doprinos rešavanju društvenih problema.



Ušteta troškova i veća efikasnost u radu. OCD kroz saradnju dobijaju pristup finansijskim i drugim resursima potrebnim za obavljanje aktivnosti, a uočava se mogućnost da i kompanije i preduzeća mogu imati dobit od ekspertize OCD, što može da utiče na njihovu veću efikasnost u radu. Jedno skorašnje istraživanje o ishodima saradnje s luksuznim brendovima (Boenigk and Viktoria Schuchardt, 2015), ukazalo je da neprofitne organizacije kroz ovakva partnerstva mogu ostvariti više donacija od građana nego što bi to bio slučaj da su na uobičajen način prikupljale sredstva.

Unapređenje reputacije organizacije. Ovo je ishod koji se od strane ispitanih predstavnika poslovnog i civilnog sektora pre svega vezuje za kompanije, da njihova reputacija može biti unapređena kroz saradnju s civilnim sektorom. Međutim, skorašnje istraživanje ukazuje i na to da to može biti slučaj i sa OCD – pomenuto istraživanje o ishodima saradnje s luksuznim brendovima (Boenigk and Viktoria Schuchardt, 2015) pokazuje da su građani koji nisu bili ranije upoznati s radom neprofitne organizacije, a jesu s radom kompanije, razvili pozitivniji stav prema organizaciji i postali su više zainteresovani za pružanje podrške neprofitnom sektoru. Istraživanje o ishodima korporativnog volontiranja u Poljskoj i Finskoj (Brzustewicza, Eschera, Hatamib, Hermesa, Keranenb and Ulkuniem, 2022), pokazalo je da je u ovom procesu povećana reputacija i kompanije i neprofitne organizacije. Istraživanja (npr. Herlin, 2015) su pokazala da postoji i pretnja od narušavanja ugleda organizacija kroz saradnju, što zavisi i od izbora partnera (više informacija u Poglavlju 4).

Razvoj i zadovoljstvo zaposlenih i privlačenje novih zaposlenih. U okviru sprovedenih fokus grupa ove ishode primećuju predstavnici kompanija, da postoji dobitak za organizaciju u pogledu: 1) razvoja zaposlenih; 2) povećanja zadovoljstva zaposlenih i 3) privlačenje novih zaposlenih. Ovi ishodi su kompanijama ujedno i motivacija za započinjanje saradnje (više informacije u Poglavlju 2). Način kako se utiče na privlačenje novih zaposlenih jeste kroz unapređenje reputacije kompanija, dok se i razvoj zaposlenih i povećanje njihovog zadovoljstva postiže kroz priliku da učestvuju u novim aktivnostima, da OCD dele svoje iskustvo i ekspertizu s njima i kroz osećaj da doprinose zajednici.



„Veliki broj naših kolega učestvuje u projektima i na taj način, sem što se lično razvijaju, razvijaju vidike, dobijaju nove informacije, razumeju stvari i sem što imaju način da direktno pomognu nekome, da budu uključeni u stvari koje se dešavaju, to je velika stvar i nešto što s druge strane kroz ceo taj odnos mislim, da li je to radionica, mentorstvo ili podrška bilo koje vrste, da i sami zaposleni dosta dobijaju u kontekstu posla i razvoja, tako da to je ono što ne treba nikako zaboraviti.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Pozitivni efekti u pogledu razvoja organizacije uočeni su i u prethodnim istraživanjima na ovu temu. Primer je istraživanje o korporativnom volontiranju, (Brzustewicza et al., 2022) kroz koje je uočeno da su zaposleni kroz ovaj proces povećali svest o društvenim problemima i unapređeno je njihovo zadovoljstvo radom. OCD nisu navodile slične pozitivne efekte po zaposlene u organizaciji.

Rešavanje društvenih problema. Rešavanje društvenih izazova kroz međusektorska partnerstva značajna je tema istraživanja u prethodnom periodu (Jamali, Yianni and Abdallah, 2011) i opaža se da ovakva saradnja može da dovede do značajnih inovacija. U našem istraživanju, predstavnici i poslovnog i civilnog sektora uviđaju pozitivne ishode na rešavanje nekih zajedničkih izazova s kojima se suočavaju (što može biti predmet zagovaračkih aktivnosti) i doprinosi pozitivnim promenama u društvu.

Od čega zavisi kakav će biti ishod saradnje poslovnog i civilnog sektora?



Ishodi saradnje zavise od brojnih faktora. Uključuju tri glavne grupe faktora: 1) usklađenost vrednosti, strategije i misije OCD i kompanije/preduzeća i jasan zajednički interes za saradnju; 2) poverenje prema drugoj strani i prema pozitivnim ishodima saradnje i 3) otvorena i iskrena komunikacija i dijalog.

Usklađenost vrednosti, strategije i misije OCD i kompanije/preduzeća jedan je od presudnih faktora koji utiču na saradnju prema prethodnim istraživanjima.

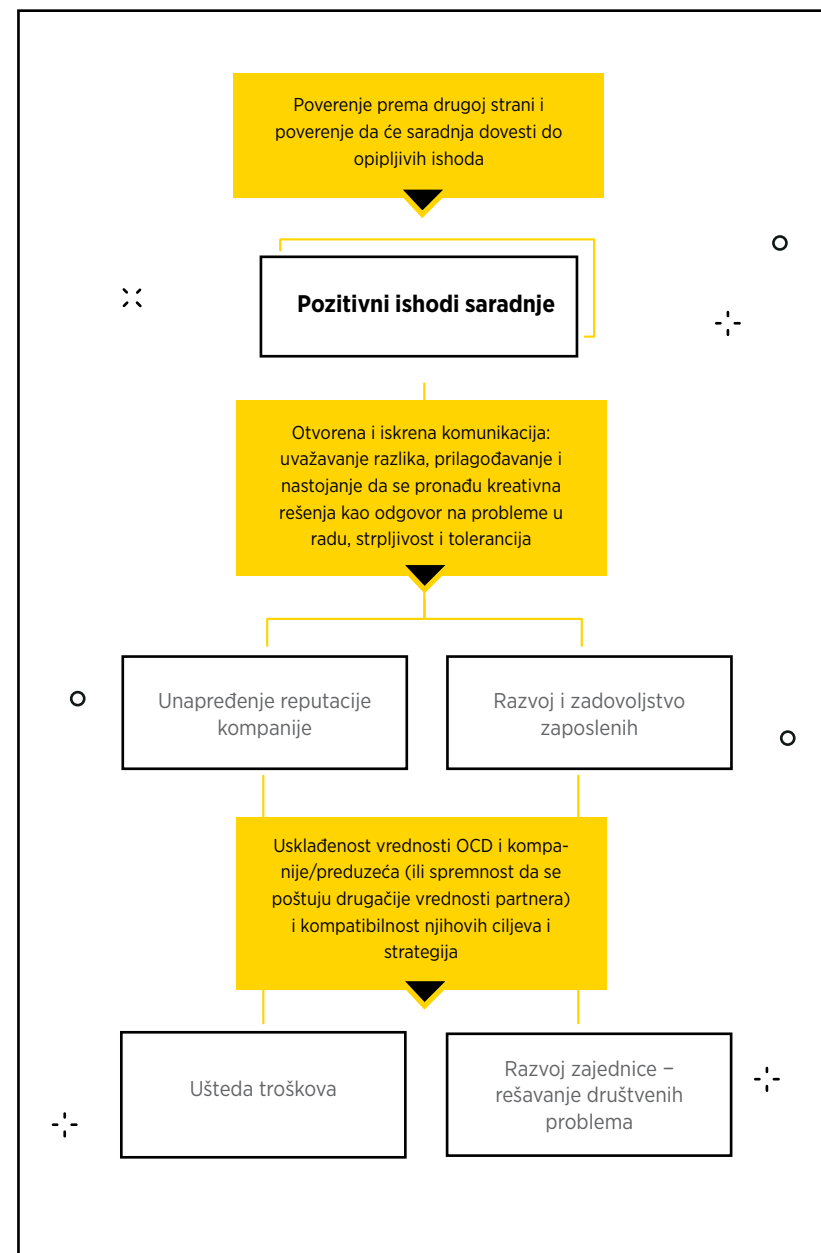
U istraživanju u kojem su učestvovalе OCD iz Poljske (Mirońska and Zaborek, 2019) usklađenost koja podrazumeva usklađenost vrednosti ili spremnost da se poštuju drugačije vrednosti partnera i kompatibilnosti ciljeva i strategija partnera, povezana je s direktnim efektima na postizanje društvenih ciljeva i na zainteresovane strane, uticaj na kapacitete uključenih organizacija i pozitivne promene u reputaciji organizacije. Kada je u pitanju pozitivna slika potrošača o kompaniji kao poželjni ishod saradnje za poslovni sektor, na nju utiče prethodna reputacija kompanije, percepcija potrošača da je partnerstvo kompanije s neprofitnom organizacijom altruističko i uspostavljanje partnerstva u kojem kompanija i neprofitna organizacija imaju sličnu oblast rada (Rima, Yangb and Leec, 2016).

Iskrena i otvorena komunikacija i dijalog pokazali su se ključni u saradnji.

Istraživanje pet studija slučaja saradnje poslovnog sektora s neprofitnim organizacijama u Indiji (Sharma and Bansal, 2017) ukazalo je na razlike u saradnji koje su uticale na ishode. Kada je saradnja dobro funkcionisala, obe strane su uvažavale međusobne razlike, čak i ako se nisu u potpunosti slagale s pristupom druge strane, prepoznali su zajedničke interese i pril-

godili svoje postupke potrebama druge strane, nalazeći kreativna rešenja za probleme koji se pojavljuju. Menadžeri u kompanijama su verovali da su izazovi neizbežni i da se na njih mora odgovoriti, imajući u vidu vrednosti neprofitnog sektora koje su drugačije od profitnog sektora. U slučajevima u kojima saradnja nije funkcionisala, predstavnici poslovnog i neprofitnog sektora su opažali nepomirljive razlike između njih, za koje su mislili da će ugroziti uspeh projekta na kojim su radili. Svaka strana nastojala je da nametne drugoj strani svoja uobičajena rešenja za probleme, umesto da zajedno traže nova rešenja. Slično tome, u studiji slučaja neprofitne organizacije s farmaceutskom kompanijom u Izraelu (Schiller and Almog-Bar, 2013) utvrđeno je da ogromna količina truda, vremena i ljudskih resursa koju je neprofitna organizacija uložila u saradnju s kompanijama tokom ekonomske recesije, nije opravdala ograničenu dobit. Međutim, iskren, otvoren i participativan dijalog zasnovan na poverenju, kao i strpljenju i toleranciji izostao je u ovoj saradnji, što je moglo da utiče na ovakav ishod. Konsenzus nije uvek prioritet, te su mogući i konflikti (Brand, Blok and Verweij, 2020).

Poverenje u partnera i u ishode saradnje je od izuzetne važnosti. U pomenutom istraživanju OCD iz Poljske (Mirońska and Zaborek, 2019) poverenje je, pored usklađenosti vrednosti, takođe pokazalo direktne efekte na postizanje društvenih ciljeva i na zainteresovane strane, ali i na uticaj na kapacitete uključenih organizacija i pozitivne promene u reputaciji organizacije. Glavni zaključak istraživanja sprovedenog u Španiji s preko 300 fondacija (Sanzo, Álvarez, Rey and García, 2015) pokazao je da partnerstva zasnovana na komunikaciji, usklađivanju misije i strategije, poverenju i posvećenosti generišu druge potencijalne koristi za nevladine organizacije osim onih koje su povezane sa obezbeđivanjem finansiranja. Još jedno istraživanje ukazuje da ishodi saradnje u pogledu inovacija zavise od dinamike strateškog partnerstva. Partnerstva daju bolje ishode inovacija kada dovode do nekog oblika komparativne prednosti ili opipljivog doprinosa za oba partnera (Jamali, Yianni and Abdallah, 2011).

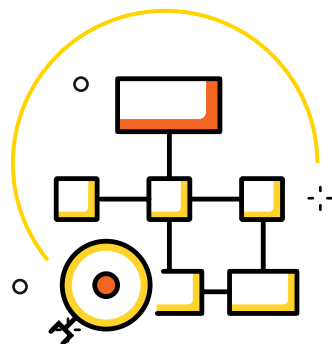




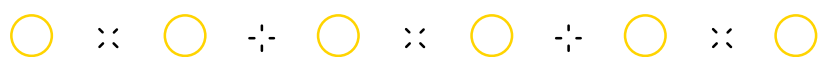
Predlažemo sledeću literaturu koju smo koristili tokom pisanja ovog teksta:

1. Boenigk, S. and Schuchardt, V. (2015) Nonprofit Collaboration With Luxury Brands: Positive and Negative Effects for Cause-Related Marketing, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44(4), pp. 708–733.
2. Brand, T., Blok, V. and Verweij, M. (2020) Stakeholder Dialogue as Agonistic Deliberation: Exploring the Role of Conflict and Self-Interest in Business-NGO Interaction, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 30(1), pp. 3–30.
3. Brzustewicz, P., Eschera, I., Hatamib, A., Hermesa, J., Keranenb, A. and Ulkuniem, P. (2022) Emergence of Social Impact in Company–NGO Relationships in Corporate Volunteering, *Journal of Business Research*, Vol. 140, pp. 62–75.
4. Clarke, A. and MacDonald, A. (2019) Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships: A Resource-Based View, *Business & Society*, Vol. 58(2), pp. 298–332.
5. Herlin, H. (2015) Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships, *Business & Society*, 54(6), pp. 822–858.
6. Jamali, D. Yianni M. and Abdallah, H. (2011) Strategic Partnerships, Social Capital and Innovation: Accounting for Social Alliance Innovation. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20(4), pp. 375–391.
7. Mirońska, D. and Zaborek, P. (2019) NGO–Business Collaboration: A Comparison of Organizational, Social, and Reputation Value From the NGO Perspective in Poland, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 48(3), pp. 532–551.
8. Rima, H., Yangb, S. and Leec, J. (2016) Strategic Partnerships with Nonprofits in Corporate Social responsibility(CSR): The Mediating Role of Perceived Altruism and Organizational Identification, *Journal of Business Research*, Vol. 69 (9), pp. 3213–3219.
9. Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M. and García, N. (2015) Business–nonprofit partnerships: Do their effects extend beyond the charitable donor–recipient model?, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), pp. 379–400.
10. Schiller, R. and Almog-Bar, M. (2013) Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 42(5), pp. 942–962.
11. Sharma, G. and Bansal, P. (2017) Partners for good: How business and NGOs engage the commercial–social paradox, *Organization studies*, 38(3–4), pp. 341–364.

Poglavlje 6



„Ali ono što mi možemo da uradimo (...) je da pokažemo čoveku da samo on svojim delovanjem može mnogo da promeni”



Tri studije slučaja

Rezultati sprovedenih fokus grupa ukazuju da saradnja u javnom zagovaranju ima svoje specifičnosti, koje je razlikuju od drugih vidova saradnje civilnog i poslovnog sektora. Kriterijumi pri odabiru partnera za saradnju, očekivani ishodi saradnje i prepreke su donekle drugačiji kada je u pitanju javno zagovaranje u odnosu na, na primer, davanje OCD finansijskih sredstava od strane kompanija da sprovedu neke aktivnosti u lokalnim zajednicama. Saradnja u javnom zagovaranju nije prva asocijacija na zajedničke aktivnosti poslovnog i civilnog sektora, niti je bila dominantna tema istraživanja u relevantnim naučnim časopisima. Zbog toga, kako bismo stekli dublji uvid u to kako ova saradnja izgleda, **sprovedene su tri studije slučaja**.

Sve tri studije slučaja obuhvataju primere saradnje u javnom zagovaranju, koje su različitog tipa. One su odabrane tako da uključe saradnju koja se odnosi na donacije resursa OCD od strane kompanije za kampanju javnog zagovaranja, saradnju u promeni praksi poslovnog sektora i zajedničke poduhvate poslovnog i civilnog sektora.

NAZIV OCD	NAZIV KOMPANIJE	PREDMET SARADNJE
Fondacija „Ana i Vlade Divac”	Nestle Adriatic S OTP banka	Zagovaranje za izmenu propisa koji se tiču poreza na finansijske donacije, poreza na donacije hrane i ukidanje bankarskih provizija za uplatu donacija
Inicijativa za prava osoba sa mentalnim invaliditetom (MDRI-S)	ManPowerGroup	Obučavanje osoba s mentalnim invaliditetom za tržište rada i zagovaranje za razvoj usluga socijalne zaštite
Društvo za zaštitu i proučavanje ptica Srbije	SBB Fondacija	Zagovaranje za zaštitu područja i prirodnih staništa, edukacija i podizanje svesti o očuvanju životne sredine

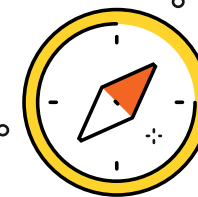
Društvo za zaštitu i proučavanje ptica i SBB fondacija: Saradnja između Društva za zaštitu i proučavanje ptica i SBB fondacije predstavlja saradnju koja u sebi sadrži više oblika. S jedne strane, SBB fondacija pruža finansijsku podršku Društvu, dok s druge, saradnja se ne ograničava samo na donacije. Saradnja je i strateškog tipa, nije vremenski ograničena i očuvanje životne sredine predstavlja jedno od programskih usmerenja korporativne fondacije. Cilj zajedničkih aktivnosti je povećanje broja zaštićenih područja u Srbiji, a sastoje se od: kampanja podizanja svesti, edukativnih radionica i zagovaračkih aktivnosti. SBB fondacija je u okviru saradnje Društvu pružila, pored finansijske, i podršku u obezbeđivanju resursa i opreme. Takođe, SBB fondacija je, u okviru svog programa „Ne prljaj. Nemaš izgovor!” omogućila medijsku vidljivost aktivnosti. Udruženje je doprinelo svojom ekspertizom u edukativnim radionicama, pošumljavanju i ozelenjavanju prostora i kroz javno zagovaranje za zaštitu područja.

Inicijativa za prava osoba sa mentalnim invaliditetom (MDRI-S) i ManPowerGroup: Organizacija civilnog društva MDRI-S i ManPower grupa, kompanija koja deluje u oblasti ljudskih resursa i zapošljavanja, saraduju prevashodno radi unapređenja položaja osoba sa invaliditetom na tržištu rada. Saradnja je usmerena na promenu praksi i društveno odgovornijem poslovanju ManPower grupe, kao i u javnom zagovaranju u domenu podizanja svesti o mogućnostima zapošljavanja osoba s mentalnim invaliditetom i njihovom osamostaljivanju. Saradnja se sastoji u kreiranju i sprovođenju posebnog edukativnog programa za osobe sa invaliditetom. MDRI-S je, u saradnji sa ManPower grupom radio na prilagođavanju postojećeg programa obuke za osobe sa invaliditetom, sa ciljem da budu easy to read, odnosno laki za razumevanje. Doprinos MDRI-S tiče se i kreiranja prezentacije o proceni radne sposobnosti. Osobe sa mentalnim invaliditetom su prošle obuku o zapošljavanju na otvorenom tržištu rada, a nakon toga i kroz fazu individualnih razgovora, te su oni sad uključeni u bazu osoba u potrazi za poslom. Dodatno, kao organizacija koja se bavi javnim zagovaranjem, MDRI-S, članstvom u Radnoj grupi, učestvuje u radu na izradi Akcionog plana za sprovođenje Strategije deinstitutionalizacije i razvoja usluga socijalne zaštite u zajednici za period 2022-2026. godine.

Fondacija „Ana i Vlade Divac”, Nestle i OTP Banka: Najviši stepen saradnje u cilju izmene normativnih dokumenata i postojećih javnih politika sprovodi

se kroz saradnju Fondacije „Ana i Vlade Divac”, kompanije Nestle S Adriatic i OTP banke. Iako se u tehničkom smislu ne radi o formalnoj saradnji, Fondacija, Nestle i OTP banka saraduju u okviru Srpskog filantropskog foruma. Cilj zagovaračkih aktivnosti je da se ukine porez na donacije kako bi se, s jedne strane kratkoročno reagovalo na krizu pandemije, a s druge, dugoročno podstakao razvoj kulture davanja i finansijskih donacija. Saradnja se odvija na više nivoa, kroz: 1) zagovaračku inicijativu za izmenu propisa; 2) aktivnosti podizanja svesti o važnosti doniranja i problema koji postoje u toj oblasti i 3) uključivanje svih relevantnih privrednih sektora u aktivnosti. Zagovaračka inicijativa sprovodi se u partnerstvu više kompanija i organizacija, kroz posebno telo u okviru Vlade Srbije, Savet za filantropiju. Savet se bavi izmenom propisa u vezi s finansijskim donacijama i donacijama hrane. Takođe, saradnja se realizuje i kroz nacionalnu kampanju „Spasimo hranu, spasimo humanost” koju sprovodi Koalicija za dobročinstvo, a koju čine: Fondacija „Ana i Vlade Divac”, Srpski filantropski forum, Trag fondacija, Smart Kolektiv, Catalyst Balkans, Forum za odgovorno poslovanje i Privredna komora Srbije, gde se pored humanitarnih akcija sprovodilo i istraživanje o stavovima javnog mnjenja sa ciljem prikupljanja podataka za naredne zagovaračke aktivnosti. OTP banka je deo radne grupe koja se zalaže za kreiranje Nacionalnog registra OCD kojim će se objediniti podaci o aktivnim organizacijama civilnog društva u Srbiji i doprineti stvaranju podsticajnog i sigurnijeg ambijenta za partnerstva između poslovnog i civilnog sektora.

Ka dugoročnim pričama i zajedničkom rastu: kako je počela saradnja?



Rezultati fokus grupa su ukazali da je **poklapanje strateških pravaca i vrednosti** jedan od ključnih faktora u uspostavljanju saradnje civilnog i poslovnog sektora u vezi sa zagovaračkim inicijativama (Poglavlje 3).

Studije slučaja takođe ukazuju da je ovo jedan od ključnih faktora pri uspostavljanju saradnje, koji pominju kako predstavnici organizacija civilnog društva tako i predstavnici kompanija. U pojedinim slučajevima, odabir inicijative u vezi s kojom će sarađivati tako da ona bude u skladu i sa strateškim pravcem OCD i kompanije, dovelo je do odlaganja početka saradnje. U ovom procesu, neke od ideja za saradnju su napuštene ako se nisu na najbolji način uklapale u strateška opredeljenja organizacije ili kompanije.



„Potrebno nam je bilo pola godine da ih ubedimo da znamo šta hoćemo, što je u Srbiji vrlo teško (...) tu nam je trebalo vremena da s njima nađemo neku polaznu tačku, pa onda malo druženja, pa razgovori, i onda su se i oni otvorili, u smislu videli su da postoji vrlo jasna veza između onoga što oni godinama tretiraju i onoga što mi hoćemo godinama da radimo, znači ne jurimo pare, tražimo strateškog donatora, odnosno podršku kompanije s kojom možemo da rastemo.”

Predstavnik Društva za zaštitu i proučavanje ptica Srbije



„Oni jesu nama prišli i mnogo pre nego što smo uopšte uspostavili saradnju, jer su videli da postoji neki prostor gde možemo zajedno da funkcionišemo, što, naravno, mi nemamo ništa protiv, tu smo otvoreni da pričamo za sve, ali prosto treba da se poklopi da i mi i taj neko drugi želimo da se bavimo istim temama i da možemo na njima zajedno da radimo.”

Predstavnica SBB Fondacije

U drugom slučaju koji je bio predmet analize, bilo je potrebno proći kroz proces usaglašavanja oko teme. MDRI-S su dali smernice i predloge, a ManPower je dodatno konkretizovao na koji način se saradnja može ostvariti, da bude u skladu sa onim čime se jedni i drugi bave.

U ova dva slučaja koja smo analizirali, OCD su prepoznale da bi mogle sarađivati s kompanijom: u jednom slučaju je predstavnik OCD na osnovu praćenja rada kompanije, oblasti kojima se bavi i resursa koje ima zaključio da bi bilo dobro da se uspostavi strateška saradnja s kompanijom, dok su u drugom slučaju predstavnici OCD strateškim planiranjem zaključili da bi bilo dobro da uspostave saradnju sa agencijom za zapošljavanje. Nakon inicijalnog kontakta, usledio je period konkretizovanja oblasti saradnje. Treća studija slučaja je bila donekle specifična, jer je prvo uspostavljen kontakt s kompanijama koje se bave ili proizvodnjom ili prodajom hrane kroz Srpski filantropski forum, Forum za društveno odgovorno poslovanje i Savet za društveno odgovorno poslovanje, da bi zatim, kada je Koalicija za dobročinstvo pokrenula nacionalnu kampanju „Spasimo hranu spasimo humanost”, pozvane i druge kompanije da se priključe. Tada su se uključile i one kompanije koje se ne bave proizvodnjom hrane ili prodajom hrane, kao što su advokatske kancelarije i IT kompanije. Uključivanje kompanija koje je bilo medijski ispraćeno, dovelo je do toga da se uključi više kompanija, rečima predstavnice OTP banke koja se uključila u kampanju:



“Nisam sigurna koji je bio prvi korak, ali svakako nam je kampanja „Spasimo hranu spasimo humanost“ odmah privukla pažnju (...) došlo je do velike vidljivosti, brzo je realizovana saradnja i kampanja je imala odličnu prihvaćenost u zajednici. Čak su i mediji detaljno izveštavali o svima koji su kampanju podržali, što nije uvek slučaj, i sve to zajedno dovelo nas je do dobrog rezultata, pre svega jer su i brojne druge kompanije bile motivisane da se priključe. Stvorila se zdrava konkurencija u kojoj su svi želeli da budu podjednako odgovorni. Udruživanje po pravilu daje najbolje rezultate.”

U sva tri slučaja, zajednička odrednica za odabir partnera i od strane kompanija i od strane OCD je da se **saradnja ne svede na jednokratne inicijative, već da predstavlja dugoročniju saradnju**, što je u skladu s nalazom sprovedenih fokus grupa da se saradnja u oblasti javnog zagova-

ranja vidi kao dublji, intenzivniji vid saradnje. Kompanije su navodile svoje opredeljenje da se više bave saradnjom koja se ne svodi na pojedinačne aktivnosti, već na sistemsku saradnju:



„Generalno nam je cilj, kada se ostvaruje saradnja s nekom organizacijom civilnog društva, da to bude dugoročna priča; više smo pobornici te filozofije, mislimo da to donosi bolje rezultate nego da imamo puno pojedinačnih ad hoc aktivnosti.”

Slično tome, OCD navode da je jedan od kriterijuma koji su uzimali u obzir pri donošenju odluke o saradnji da prepoznaju da mogu da s kompanijom rade duži period:



„Oni nisu samo neko ko ulaže u smislu konkretne aktivnosti, već daju podršku nama kao organizaciji da bolje radimo i da se razvijamo.”

Za razliku od nalaza fokus grupa, u kojima je **odnos OCD prema donosiocima odluka** navođen kao jedan od kriterijuma u donošenju odluke s kim će se saradivati, u studijama slučaja ovo se nije javilo kao značajan faktor odlučivanja. Međutim, to ne znači da ne postoji svest o tome i da OCD i kompanije ne uzimaju u obzir kako se njihovi partneri pozicioniraju u odnosu na donosiocel odluka:



„Mi smo se tako postavili da oni neće politički određivati ono što mi mislimo ili smer u kome idemo, mi smo civilno društvo, znamo šta nam je cilj, radimo trideset i nešto godina.”



„Oni (kompanije) smatraju da nije pozitivno ni po imidž kako prema javnosti tako i prema donosiocima odluka da sad kompanije idu i kritikuju poreski sistem zemlje u kojoj posluju, tako da nekako su oni tu videli saveznike u nama i, naravno, svima nam je isti cilj, cilj nam je da se pomogne najugroženijem stanovništvu.”

„Voleli bismo da uradimo nešto što će doneti sistemsku promenu” – dobit od saradnje



Šta jedna, a šta druga strana vide kao dobit od saradnje? Prethodni nalazi analize međunarodnih istraživanja i fokus grupa ukazuju na niz faktora koji su motivišući za saradnju, uključujući pristup finansijskim i drugim resursima, razmena ekspertize i informacija o potrebama u zajednici, kao i očekivanje pozitivnih ishoda od saradnje (ostvarivanja pozitivnih promena u zajednici, ostvarivanje boljeg imidža i dobre reputacije i mogućnost za razvoj i privlačenje novog kadra). Većina ovih faktora pomenuta je u studijama slučaja koji su analizirani.

U primeru saradnje Društva za zaštitu i proučavanje ptica i SBB fondacije i jedna i druga strana navode da su bili motivisani za saradnju zbog postizanja konkretnih promena koja se tiču zaštićenih područja, u skladu sa strateškim pravcima rada. Pritom, ključno za organizaciju je bilo dobijanje resursa u vidu tehničke podrška za rad (kvalitetne internet konekcije, pristupa serverima i prostoru za skladištenje podataka) kao i pristup medijskim kanalima za širenje informacija o saradnji, a za kompaniju ekspertiza koju organizacija u ovoj oblasti ima.



„Mi želimo stvarno da zaštitimo područja od značaja za biodiverzitet koja nisu zaštićena i oni tu imaju ekspertizu, mi imamo tehničke mogućnosti, mi možemo zajedno sa njima da radimo na osveščivanju ljudi (...) možemo da iskoristimo ime, medije, možemo da organizujemo panele, možemo da organizujemo tribine, možemo da uradimo sve kako bi se raširile informacije i kako bi ljudi shvatili zašto je to važno da se radi, tako da smo odlučili da se sa njima povežemo.”

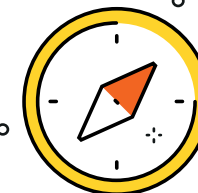
Slično tome, u primeru saradnje MDRI-S i ManPower kompanije, **uzajamna razmena ekspertiza** kako bi se ostvarile pozitivne promene, videla se kao ključna dobit. Na primeru radionica za osobe sa intelektualnim teškoćama na kojima su zajedno radili, oba partnera vide doprinos ManPower-a u iskustvu u oblasti ljudskih resursa, dok je MDRI-S doprineo ekspertizom u pristupu ovoj aktivnosti.

Fondacija „Ana i Vlade Divac” takođe navodi niz dobiti od saradnje, uključujući i ustupanje besplatnog oglasnog prostora u novinama, davanje novčanih donacija za kupovinu paketa, ukidanje bankarskih provizija za uplatu donacija za kupovinu namirnica hrane, korporativno volontiranje (prikupljanje namirnica i drugi vidovi angažovanja od strane zaposlenih). Takođe, dobijanje informacija od strane poslovnog sektora, koje su značajne za zagovaračku inicijativu, vide se kao izuzetno značajni od strane oba sektora:



„Mi smo tu u poziciji da kažemo kako to stvarno funkcioniše u realnosti, (...) tako da mi jedino zajedno možemo to da ostvarimo...”

Drugačiji diskursi i vokabulari – opažene prepreke u saradnji



Prethodni nalazi istraživanja ukazali su da su moguće razne prepreke u saradnji. Specifično za zagovaračke inicijative, kao prepreka se naročito vidi **kritički stav organizacije sa kojom se saraduje prema donosiocima odluka**. Međutim, primer našeg istraživanja pokazuje da može biti i drugačije, što je pomenuto i u jednoj od studija slučaja kao faktor koji usporava postizanje ishoda zagovaračke inicijative, mada ne kao nešto što je dovelo do zaustavljanja saradnje:



„Inače imamo dobru saradnju s lokalnom samoupravom (...) Međutim, kad su oni čuli da mi zajedno sa SBB-om organizujemo tu neku zelenu vožnju i druženje i tako dalje, odmah je krenula lagana blokada, ne od ljudi iz lokala, jer oni to žele, već su oni praktično dobili politički pritisak sa vrha u fazonu: stopiraj to ne treba nam vidljivost SBB-a da oni ispadnu dobri momci i devojke nego dajte malo povucite ručnu.”

Druga prepreka, koja je prema rezultatima fokus grupnih diskusija posebno izražena u ovakvom tipu saradnje, jeste **sporo dolaženje do rezultata u javnom zagovaranju**. Ovo nije pomenuto kao posebna prepreka, mada u sva tri slučaja, u trenutku sprovođenja intervjua, nisu postignuti svi zagovarački ciljevi. Jedan od mogućih razloga je to što su se svi partneri odlučili za strateška, dugoročnija partnerstva, koja obuhvataju više aspekata saradnje, od kojih su neki doveli do konkretnih pomaka i rezultata.

Kao što su pokazali nalazi analize o tome kako je u ova tri slučaja došlo do saradnje, u početku saradnje dodatna prepreka može biti **razumevanje problema, približavanje teme kojom se OCD bave i pristup kompanijama**. U vezi s tim, komunikacija i međusobno razumevanje se javlja kao izazov od početka.



„Ako se nekome javljaš (treba) osmisliti stvarno dobar predlog da bude prijemčiv i da bude smislen, s druge strane ako kompanija želi da razvije svoj sektor za društveno odgovorno poslovanje, da to radi strateški, znači da se zna koji je cilj i koji su koraci do tog cilja.”



„Ja često vidim kako ljudi iz kompanija često ne razumeju način funkcionisanja nevladinih organizacija ili uopšte civilnog sektora i obrnuto, i onda se javljaju neki ne nužno konflikti koji eskaliraju, ali ti neki odbrambeni stavovi i slično, sad mi smo kao kompanija rigidni oni su opet za nas ponekad nestrukturisasi (...) nekad su bukvalno i diskursi drugačiji, vokabulari.”

Posebno se ovo vidi kao izazov u oblasti javnog zagovaranja. Jedan predstavnik OCD je to obrazložio time što je kompanijama lakše da prepoznaju svoju ulogu u podržavanju organizacija koje pružaju usluge u odnosu na one koji zagovaraju.



„Pretpostavljam da je malo jača saradnja organizacija koje pružaju konkretne vrste podrške usluga (...) čini mi se da onda to poslodavci ili kompanije prepoznaju kao teren gde mogu da doprinesu da budu društveno odgovorni.”

U drugom slučaju, kao problem se vidi nerazumevanje značaja kontinuirane podrške, bez koje je teško doći do sistemskih promena:



„Velika zamka civilnog društva koji bi htelo dugoročno da radi stvari, gde se brani javni interes bilo kog tipa upravo je to što ne postoji kontinuirana podrška i onda se svi plaše da ulaze u neke stratešnije stvari.”

Faktori koji doprinose uspešnoj saradnji



Prema rezultatima međunarodnih istraživanja, poklapanje strateških pravaca i vrednosti, iskrena i otvorena komunikacija i dijalog, poverenje u partnera i u ishode saradnje pokazali su se kao ključni za postizanje pozitivnih ishoda saradnje. Poklapanje u strateškim pravcima je, kao što je pomenuto, prepoznato kao veoma važno i u analiziranim studijama slučaja, ali su, takođe, prepoznata kao značajna i druga dva faktora.

Uspostavljanje uzajamnog poverenja, koje je, prema rezultatima međunarodnih istraživanja, jedno od ključnih faktora koji utiče da li će ishodi saradnje biti pozitivni, i u studijama slučaja se vidi kao izuzetno značajno. Na primer, jedna od OCD navodi da su bili svesni da se moraju pokazati kao kredibilni, kako bi se saradnja razvila.



„Da im damo do znanja da imamo kredibilitet, da bukvalno svaki evro ili dinar koji ulažu u aktivnosti s nama, da se on pretvori u neku dodatnu vrednost, da to nije samo bacanje novca u bunar.”

S tim u vezi, kao ključno se vidi i to što obe strane imaju zajednički cilj, što onda dovodi da se manje prepreke u saradnji lakše prevladavaju:



„Imaju neki isti cilj, da kažem krajnji cilj... mislim i dalje nismo završili saradnju, ali ovo što je dosad bilo, bilo je jako lepo sarađivati, (...) kažem možda su neke prepreke tehničke i možda neko nerazumevanje u potpunosti njihovog... šta oni rade, šta mi, pa kako sad to uskladiti, naravno, to je neki razvojni proces.”

Otvorena komunikacija se, takođe, pominjala kao važna u toku saradnje i kao ključna kako bi saradnja bila uspešna.

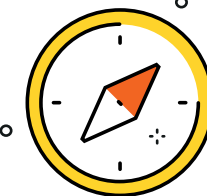


„Onda se u svemu tome od nepoznatog javlja neki otpor, ja mislim da to nije nešto što ne može da se prevaziđe ni najmanje, mislim da treba da postoji neka otvorenost i neka otvorena komunikacija.”



„Pa mi smo bili vrlo inkluzivni kroz ceo ovaj proces, tako da smo u određenim fazama razvoja same kampanje i testiranje vizuala i imali sastanak kroz Srpski filantrop-ski forum i kroz Forum za odgovorno poslovanje i kroz Privrednu komoru Srbije, gde smo svim kompanijama s kojim smo bili na tim sastancima predstavili i kako bi kampanja izgledala i uzeli u obzir njihov feedback i predstavili moguće načine za uključivanje (...) tako da apsolutno su kompanije bile uključene, znali su svaki korak, svaki važan datum i kada se šta dešava, kada i gde mogu da se uključe kada mogu da plasiraju.”

Zaključci



U ciljevima održivog razvoja, donetim od strane Ujedinjenih nacija, od 17 ciljeva, 17. cilj je posvećen partnerstvima. Partnerstava je potrebno više, kako na horizontalnom, tako i na vertikalnom nivou. Međusektorska partnerstva, konkretno fokusirana na odnos poslovnog i civilnog sektora, bila su predmet ovog istraživanja. Za razliku od prethodnog istraživanja koje smo sproveli, a koje se bavilo partnerstvom između civilnog sektora i donosioca odluka i učešća OCD u procesima donošenja odluka, ovim istraživanjem pokušali smo da dobijemo dublje uvide kako saradnja trenutno izgleda i kako bi se mogla unaprediti.

Studije slučaja koje smo sproveli sa istaknutim organizacijama civilnog društva i kompanijama predstavljaju primere uspešne saradnje dva sektora. Međutim, čak i uspešna saradnja ima izazove s kojima se suočava, kako eksterne tako i interne. Glavni izazovi koji su uočeni tiču se brzine kojom se postižu rezultati u javnom zagovaranju, kao i postojeći odnos partnera prema donosiocima odluka. Neke OCD koje nastupaju kritički prema donosiocima odluka imaju izazove pri pronalasku partnera, jer to može negativno uticati na ciljeve koji se žele postići saradnjom. Neki izazovi, koji su uočeni tokom grupnih diskusija, važe i za partnere koji uspešno sarađuju. Međutim, ono što je naročito istaknuto u studijama slučaja tiče se vremena koje je potrebno da bi se postiglo obostrano razumevanje problema, ciljeva koji se žele postići i na koji način, ali i kako bi se uspostavila uspešna komunikacija.

Partneri čiju saradnju smo analizirali naveli su da izazove prevazilaze i saradnju neguju kroz otvorenu komunikaciju i uzajamno poverenje, koji su ključni ne samo za uspešne rezultate već i za dugoročna partnerstva. Dodatno, dobiti od saradnje su obostrane. Jedni i drugi dobijaju pristup

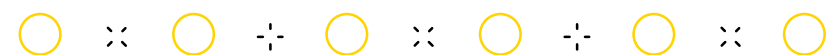
POGLAVLJE 1
POGLAVLJE 2
POGLAVLJE 3
POGLAVLJE 4
POGLAVLJE 5
POGLAVLJE 6

ekspertizi i različitim resursima kojima raspolažu. OCD, kada rade na izradi dokumenata javne politike, dobijaju mišljenja i predloge od strane kompanija, koje imaju bitno drugačiju perspektivu, a ponekad i iskustvo o tome kako stvari funkcionišu na terenu. Finansiranje može doprineti prirodi odnosa koji postoji između dva sektora. Poslovni sektor je češće u mogućnosti da finansijski podrži aktivnosti OCD, s obzirom na to da su organizacije civilnog društva po prirodi neprofitne i raspolažu ograničenim resursima. Da nije sve u finansijama pokazuju i partnerstva, odnosno mreže organizacija i kompanija kao što su: Srpski filantropski forum, Forum za društveno odgovorno poslovanje ili Koalicija za dobročinstvo koje postoje sa ciljem razvoja oblasti filantropije i društveno odgovornog poslovanja.

Međutim, da bi do saradnje uopšte došlo, potrebno je da se ispuni jedan od ključnih faktora istaknut kroz ovo, ali i druga istraživanja na temu – **poklapanje vrednosti, ciljeva i strateških pravaca**. Ovoj temi posvetili smo posebnu pažnju u okviru 3. poglavlja istraživanja. Potrebno je posvetiti kvalitetno vreme pri razmatranju s kim, kako i zašto bi trebalo ulaziti u saradnju i kako se to odnosi na strateške pravce razvoja, kako organizacije tako i kompanije. Kako je rekao jedan od učesnika u studiji slučaja: bitnije je imati strateškog partnera s kojim mogu zajedno da rastu, nego fokusirati se samo na finansijski aspekt saradnje. Da bi se došlo do rešenja problema koji postoje u zajednici, partnerstva je potrebno graditi prirodno, a kroz taj proces i razmenjivati iskustva.

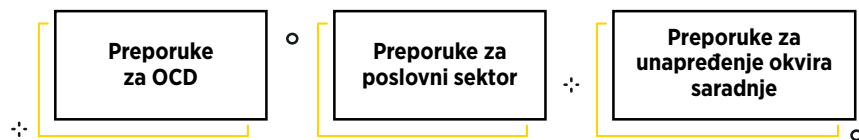
Na taj način bismo zaključili ovo poglavlje, kao i celo istraživanje, u nadi da smo prikupljenim i analiziranim podacima doprineli razmeni iskustava o uspešnoj saradnji, a samim tim i većem broju kvalitetnih partnerstava.

„Da bi promene došle brže, potrebno je da se međusobno podržavamo i dogovaramo”



Preporuke za unapređenje saradnje

Analiza koju smo sprovedeli pokazala je da postoji više prostora za unapređenje saradnje, ali i prostora za ulazak u partnerski odnos civilnog i poslovnog sektora. S tim u vezi, kreirali smo set preporuka koje će, nadamo se, unaprediti postojeća i doprineti kreiranju novih partnerstava. Preporuke proizilaze iz percepcija i stavova učesnika istraživanja, a koje smo dobili tokom prikupljanja podataka i mogu se razumeti kao preporuke upućene civilnom sektoru od strane poslovnog sektora i obrnuto. Podelili smo ih na tri glavna segmenta: a) preporuke usmerene ka OCD, b) preporuke usmerene ka poslovnom sektoru i c) preporuke za unapređenje okvira saradnje poslovnog i civilnog sektora.



Kako do bolje saradnje s poslovnim sektorom – set preporuka za OCD

1. Prilagoditi način komunikacije

Jedna od teškoća identifikovanih u našem istraživanju jeste princip komunikacije koji se koristi u projektnom menadžmentu, odnosno kojim se često koriste organizacije civilnog društva. Jezik civilnog sektora neretko predstavlja za poslovni sektor teškoću za razumevanje i barijeru za ostvarivanje saradnje. Takva specifična komunikacija najčešće se koristi u komunikaciji s donatorima ili u pripremanju izveštaja o sprovedenim aktivnostima.



„To bi sve trebalo da bude vrlo koncizno, precizno mora da postoji vrlo jasna ideja, već u prvom pasusu vi morate da budete svesni šta se od vas očekuje, a ako je potrebno da se nešto dalje objašnjava, razrađuje sasvim je okej priložiti neki dodatni materijal ko želi da se informiše, ali mislim da je u ovom današnjem svetu koji je jako brz, mi nemamo vremena, precizna i tačna komunikacija je (...) zlata vredna.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

S tim u vezi, preporuka za OCD je da se napravi distanca od načina komunikacije koji se koristi prema donatorskoj zajednici ili drugim organizacijama, a da se osmisli poseban pristup za komunikaciju s poslovnim sektorom. Ukoliko se OCD potencijalnim partnerima iz poslovnog sektora obraćaju imejlom, preporuka je da imejl bude jasno napisan i sažet. Ono što je za kompanije važno je da im je potrebno jasno obrazloženo zašto su oni

odabrani za saradnju, a da OCD ima u vidu strateške pravce i planove razvoja kompanije. Poželjno je da predlog za saradnju ne bude ograničen na trajanje projekta, već da se oslanja na ideju dugoročnih, prirodnih partnerstava, s jasno formulisanim ciljevima.

2. Voditi računa o vremenskom okviru prilikom ostvarivanja saradnje

Kada OCD teži da pokrene inicijativu u koje planira da uključi poslovni sektor, potrebno je da tokom planiranja ima u vidu i planove potencijalnih partnera. Neretko se dešava da OCD kontaktiraju kompanije u trenutku kada ne postoji mnogo prostora za izmene u budžetu. Predstavnici velikih kompanija istakli su da svoje budžetske planove donose na početku godine i da je za saradnju, koja uključuje davanje finansijskih sredstava, neophodno stupiti u kontakt u odgovarajućem trenutku. Okvirna planiranja i formulisanje budžeta u velikim kompanijama definišu se u vremenskom okviru od godinu dana do šest meseci pre naredne godine. Dodatno, kako velike kompanije predstavljaju rigidne birokratske strukture, većinu odluka i planova je potrebno doneti mnogo ranije, a naročito one koje se tiču finansija. S druge strane, mala i srednja preduzeća i preduzetnici su otvoreni za saradnju i češće i dobru saradnju mogu da realizuju u kraćim rokovima.

3. Za oblast saradnje s poslovnim sektorom kreirati tim u organizaciji ili angažovati osobu koja će imati zaduženja u vezi s tim

Svesni ograničenja da OCD raspolažu limitiranim kapacitetima i da često ne mogu obezbediti dovoljan broj osoba za realizaciju svih aktivnosti, ova preporuka može poslužiti kao smernica za buduća strateška planiranja. Saradnja s poslovnim sektorom iziskuje redovno održavanje kontakata i rad na odnosu, poznavanje poslovne zajednice i članstvo u različitim mrežama. Učesnici istraživanja istakli su da su kontakti i lična poznanstva veoma značajni prilikom opredeljivanja za saradnju, te i da je neophodno da se kontakti održavaju.



„U svakom slučaju, dugoročno građenje odnosa je izuzetno važno, uvek su potrebni ljudi koji redovno rade na tome... ne možemo se opustiti. Ako sad imamo podršku koja će trajati godinu dana, to ne znači da se sad ne bavimo tim... to je kontinuirani trud... bukvalno se tome treba posvetiti. Bilo bi super da u okviru organizacija postoje ljudi koji su apsolutno usredsređeni na saradnju s biznis sektorom, a mislim da organizacije nisu u mogućnosti, nemaju dovoljno ljudi.”

Fokus grupa sa OCD, Novi Sad

Dodatna preporuka tiče se načina na koje je moguće održavati kontakte. Pored imejl kontakta i posećivanja značajnih događaja, potrebno je koristiti i savremene društvene mreže koje koristi poslovna zajednica radi redovnih ažuriranja i praćenja svih aktuelnosti.

4. Tražiti partnere koji neguju iste vrednosti, misiju i viziju

Glavni zaključak ovog i prethodnih istraživanja, sprovedenih na temu partnerstva poslovnog i civilnog sektora, jeste da je jedan od važnih preduslova koji utiču na odabir partnera deljenje sličnih vrednosti, misije i vizije. Preporuka za predstavnike oba sektora je da treba težiti prirodnim partnerstvima, odnosno da prilikom pronalaska partnera, OCD deli slične vrednosti koje neguje i kompanija. Imajući u vidu da veće kompanije objavljuju dokumenta u kojima obrazlažu strateške planove i pravce razvoja, OCD mogu istražiti njihov rad detaljnije. Temeljna i dugoročna partnerstva nastaju kada dve strane imaju mnogo zajedničkih pojedinosti i orijentisane su ka istim ili sličnim ciljevima.



„Voleo bih da nevladine organizacije imaju jasnije fokuse i strategiju, da razumeju šta žele da promene, da oko toga imaju projekte i operativne planove koji su usmereni na to i da onda iz tog konteksta razmišljaju koja kompanija može da se uklopi u to što oni rade, da naravno treba da postoji neka fleksibilnost u kontekstu, ako postoji (...) preklapanje koje nije baš stopostotno (...), kad pričamo o strategiji kompanije i strategiji NVO, ali da manje bude svaštarenja.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

5. Imati u vidu različite vidove podrške koje poslovni sektor može pružiti

Jedan od nalaza istraživanja je da poslovni sektor raspolaže različitim resursima koji mogu biti korisni organizacijama civilnog društva. Iako su neretko osnova za podršku OCD finansijska sredstva koja može ponuditi poslovni sektor, treba imati u vidu da to nije jedini tip podrške koji se može dobiti. Poslovni sektor, u zavisnosti od delatnosti kojom se bavi, može ponuditi svoje usluge, ekspertizu, kontakte i dr. što doprinosi dugoročnosti i održivosti saradnje. Preporuka za organizacije civilnog društva je da, pre finansijskih sredstava, imaju u vidu koje sve vidove podrške još mogu dobiti od poslovnog sektora i da ta podrška bude predmet kojim će se ostvariti strateški ciljevi saradnje.

Kako do bolje saradnje s civilnim sektorom **– set preporuka za poslovni sektor**

1. Senzibilisati poslovni sektor za oblast javnog zagovaranja

Poslovni sektor trenutno ne koristi javno zagovaranje kao alat za ostvarenje pozitivnih promena odozgo nadole, niti je to kompanijama cilj poslovanja. Međutim, za više partnerstava sa OCD i više zagovaračkih inicijativa koje su proizvod partnerstava potrebno je da predstavnici poslovnog sektora, naročito oni koji se bave društveno odgovornim poslovanjem u kompaniji, imaju znanja i razumevanja za potencijale i mogućnosti promena koje se mogu postići javnim zagovaranjem. Preporuka je da je potrebno organizovati i sprovesti obuke za predstavnike poslovnog sektora na temu javnog zagovaranja. Predstavnici poslovnog sektora, koji su upućeni u metode i alate kojim se koriste organizacije civilnog društva, mogu biti osnaženi za saradnju i podršku onim OCD koje kroz javno zagovaranje teže pozitivnim promenama u zajednici.

2. Za oblast društveno odgovornog poslovanja angažovati osobu koja je imala iskustvo rada u civilnom sektoru.

Kroz istraživanje je identifikovano da se saradnja sa OCD u većim kompanijama uglavnom sprovodi kroz sektor društveno odgovornog poslovanja, dok u manjim privrednim društvima taj sektor često nedostaje. Jedan od nalaza istraživanja, kao i preporuka nekih učesnika bila je da je za bolje umrežavanje i razumevanje saradnje potrebno u kompaniji zaposliti osobu koja ima iskustvo u radu u civilnom sektoru. Tim putem mogu se lakše i brže prevazići prepreke identifikovane našim istraživanjem, a potencijalno i neke druge. Svesni ograničenja i činjenice da, u trenutnim okolnostima, veće kompanije mogu ulagati u sektor društveno odgovornog poslovanja, ova preporuka predstavlja samo smernicu za buduća razmatranja. Ukoliko realizacija ove preporuke nije moguća, preporuka je da se odredi osoba u čija zaduženja će spadati saradnja s civilnim sektorom.



„Dobro, pa hajde, evo, ako treba da konkretizujemo neke preporuke za kompaniju, možda da, kada se odluče da zaposle nekog ko će se baviti CSR-om ili kako god da se sad to zove, da razmatra da to neko bude ko je imao karijeru u NVO.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

3. Raditi na razumevanju finansijskih potreba i načina funkcionisanja OCD

Percepcije OCD identifikovane ovim istraživanjem tiču se utiska da kompanije koje doniraju sredstva organizacijama nemaju jasnu svest o tome kako je sve potrebno preraspodeliti sredstva da bi realizovane aktivnosti bile uspešne. Neretko se dešava da se finansijska sredstva dodeljuju jednokratno, za određene predmete ili usluge. Prilikom pružanja finansijskih sredstava u okviru saradnje, treba imati u vidu šta podrazumeva celokupan proces i aktivnost kako bi ona bila održiva.

4. Imati u vidu različite vidove podrške koje civilni sektor može pružiti

Organizacije civilnog društva raspolažu ekspertizom u oblastima koje su značajne za celu zajednicu. U zavisnosti od misije organizacije, bilo da je usmerena na ljudska prava, humanitarnu pomoć, izmene javnih politika, znanjima i materijalima kojima raspolaže civilni sektor može se unaprediti poslovanje kompanija. Kompanije koje ulažu u razvoj zaposlenih i razvoj zajednice, kroz saradnju s civilnim sektorom mogu obogatiti saznanja o problemima koji postoje, ali i načinima kako da se reše. Stoga, preporuka je da se, kroz saradnju sa OCD, razmotri koje još vidove podrške organizacija može pružiti, kako bi se obogatila znanja i razumevanje zaposlenih, a samim tim podigla svest javnosti.

Preporuke za unapređenje okvira saradnje poslovnog i civilnog sektora

Sledeći set preporuka odnosi se na organizacije civilnog društva, kompanije ili javne institucije koje nastoje da unaprede saradnju ova dva sektora. Na osnovu dobijenih podataka, može se preporučiti sledeće:

1. Sprovoditi istraživanja na temu saradnje poslovnog i civilnog sektora u javnom zagovaranju

Osnovna pretpostavka od koje smo pošli je da ne postoji dovoljno istraživanja na temu saradnje poslovnog i civilnog sektora u javnom zagovaranju. Osim nekoliko istaknutih organizacija civilnog društva koje se aktivno bave povezivanjem civilnog i poslovnog sektora i razvojem društveno odgovornog poslovanja, dosad nije postojalo istraživanje koje se fokusira konkretno na javno zagovaranje. Manjak razumevanja oblasti saradnje između dva sektora potencijalno može uticati i na manjak partnerstava koje se realizuju u javnom zagovaranju. Stoga, osnovna preporuka je da je potrebno dobiti više podataka utemeljenih na istraživanjima, kako bi se temeljno unapredili principi multisektorske saradnje. Konkretno teme narednih istraživanja mogu se ticati faktora koji su ključni za pozitivne ishode zagovaranja, načina na koji se mogu prevazići barijere u saradnji ili detaljnog mapiranja saradnje i isticanja pozitivnih primera prakse.

2. Kreirati i redovno ažurirati bazu podataka:

a) aktivnih OCD po opštinama koje se bave zagovaranjem na svim nivoima
Jedna od većih prepreka za kompanije prilikom traženja partnera iz civilnog sektora jeste nepoznavanje civilnog sektora ili samo ograničeno poznavanje organizacija iz velikih gradova. S tim u vezi, potrebno je napraviti jedinstvenu bazu sa svim podacima koje ukazuju na kredibilnost OCD i redovno je ažurirati. Promene u okviru civilnog sektora su konstantne i kontinuirane, te je za relevantnu bazu podataka potrebno redovno ažuriranje. Pored informacija o OCD koje su bitne za poslovni sektor kao što su informacije o finansiranju, u bazi podataka bi bilo potrebno da stoje informacije o iskustvu u oblasti javnog zagovaranja i postignuti rezultati. Više dostupnih informacija na jednom mestu i veće poverenje poslovnog u civilni sektor stvara mogućnost za više partnerstava, naročito u lokalnim zajednicama

koje su, prema nalazima našeg istraživanja, zapostavljene kada se radi o saradnji dva sektora. Međutim, prema nalazima fokus grupnih diskusija, informacije o finansiranju nisu garant, a ni jedini uslov za veće poverenje poslovnog u civilni sektor. Stoga, potrebna je i promena u percepciji OCD i poverenja, što je obrađeno u posebnoj preporuci.



„(...) da napravimo jedan (...) jedan alat koji će da im pomogne, je li hoćete da zagovarate, dobro ovde su vam ti, ti, i ti; aha, je l' ste kompanija koja hoće da bude odgovorna, ali ne zna šta treba da podrži; dobro ovde su vam organizacije takve, takve, i takve; prosto možemo to da uradimo.”

Fokus grupa sa OCD, Beograd

b) aktuelnih zagovaračkih inicijativa

Kako prethodna preporuka možda zahteva obiman i intenzivan rad, alternativna ili dodatna preporuka može se ticati kreiranja baze podataka o aktuelnim zagovaračkim inicijativama u zemlji. Ovakva baza podataka može poslužiti kao predlog ideje, inspiracija ili motivacija za one organizacije ili kompanije koje traže partnerstva ili su u procesu identifikovanja problema i promene koju je potrebno sprovesti u zajednici. Kako je bazu podataka potrebno redovno ažurirati, ona može biti u vlasništvu jedne ili više OCD (mreže ili koalicije), ali treba ostaviti mogućnost uređivanja i dodavanja inicijativa od strane korisnika. Zajedničko vlasništvo nad bazom podataka može motivisati sve zainteresovane da redovno kreiraju, doprinose i ažuriraju podatke i osiguraju održivost i dugotrajnost ovakvog poduhvata.

3. Graditi dugoročne odnose kroz umrežavanje i koalicije

Više učesnika istraživanja predlagalo je da je potrebno formiranje mesta na kom bi se umrežavali pripadnici poslovnog i civilnog sektora i razmenjivali iskustva ili kontakte i gradili partnerstva. S jedne strane, mesto susreta mogu predstavljati zajedničke konferencije, seminari i drugi događaji koji okupljaju pripadnike oba sektora, dok s druge, to može biti mesto u on-

lajn-prostoru u obliku veb-sajta ili foruma. Preporuka je da se pripadnici poslovnog sektora prilikom planiranja projekata i organizacije događaja identifikuju kao važni stejkholderi (engl. *stakeholders*) i uključe u aktivnosti i događaje koje sprovodi OCD.



„(...) sjajna je prilika da se [održavaju] ovakve fokus grupe, razgovori, više bi trebalo da se održava na tom nivou, gde će da nas spajaju.”

Fokus grupa sa OCD, Niš



„Ja sve vreme, dok mi razgovaramo, razmišljam, zašto se niko se nije setio? Odnosno, zašto ja nikada nisam čula za tako nešto? Da je postojala nekakva vrsta konferencije, koja bi trebala da bude nekakva vrsta senzibilisanja s jedne strane biznis sektora na ono što radi NVO sektor. A s druge strane, upoznavanje NVO šta je to što mogu da očekuju od biznis sektora. Znaš, kad gledaš živog čoveka je drugačije, nego kad dobiješ nekog na mejlu...”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Novi Sad

4. Raditi na izgradnji poverenja između civilnog i poslovnog sektora kada je u pitanju javno zagovaranje za pozitivne promene

U vezi s prethodnom preporukom jeste preporuka o jačanju odnosa poverenja između poslovnog i civilnog sektora. Jedan od ključnih faktora za kompanije jeste da, prilikom pružanja finansijskih sredstava organizacijama, budu sigurne da će namenjena sredstva stići do ciljane grupe ili biti adekvatno utrošena.



„U suštini mislim da se dobra reputacija gradi na dobrim i kvalitetnim projektima u lokalnim zajednicama, što zaista niko ne može da ospori.”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Beograd

Preporuka je da se izgradnja poverenja i boljih odnosa između civilnog i poslovnog sektora osnaži kroz jačanje kapaciteta OCD za finansijsko izveštavanje ili objavljivanje godišnjih finansijskih izveštaja na veb-sajtu organizacije. Pored toga, redovnim ažuriranjem realizovanih aktivnosti, aktuelnih projekata i vesti o tome šta se trenutno radi u organizaciji, OCD može kompaniji, a i zainteresovanoj javnosti transparentno pružiti sve neophodne informacije o tome ko čini organizaciju, kao i kako se ona razvija.

5. Promovisati pozitivne korake u saradnji poslovnog i civilnog sektora

Kroz ovo istraživanje težili smo da istaknemo pozitivne primere saradnje poslovnog i civilnog sektora koji postoje u našem društvu. Svakako, iako pozitivnih primera ima više nego što je predstavljeno u našoj analizi, njihov značaj je podjednako važan. Preporuka je da je potrebno, kroz različite događaje, konferencije, okrugle stolove, naredna istraživanja ili promocije dodatno istaći pozitivne primere uspešne saradnje. Isticanje pozitivnih koraka u saradnji poslovnog i civilnog sektora može motivisati predstavnike oba sektora da traže dugoročne partnere i da prodube razumevanja o tome kako bi saradnja mogla da izgleda.



„Dakle, ovo su spori procesi, ja razumem i sve, ali treba malo više promovisati da se nakon nekih sastanaka nešto konkretno uradilo, znači da je moguće negde napraviti neki pomak...”

Fokus grupa s poslovnim sektorom, Užice

- *...zajednička vrednost koju delimo, ideja koju želimo i oni i mi – da napravimo bolje društvo kojem svi mi težimo.*

predstavnik organizacije civilnog društva, Beograd