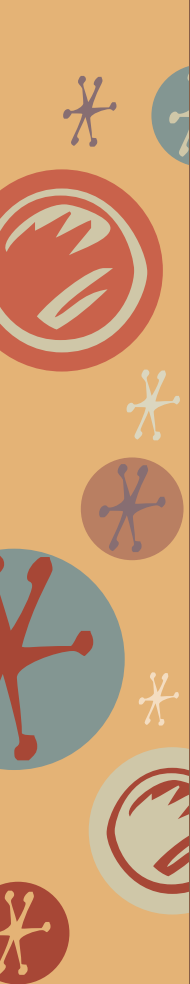




Drago Uručinić
Centar za civilne inicijative

partnerstvo?
zašto ne!

Priručnik za poslovne ljude
koji u partnerstvu vide dobit



Izradu ovog priručnika omogućila je velikodušna potpora američkih građana preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), pod uvjetima iz Sporazuma o suradnji USAID CA#160-A-00-01-00109-00, kroz projekt CroNGO, koji provodi Academy for Educational Development (AED).

Sadržaj ovog priručnika ne odražava nužno stajalište Američke agencije za međunarodni razvoj ili Vlade SAD-a, nego je za njega odgovoran Centar za civilne inicijative.



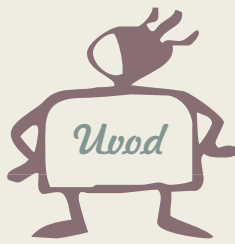
-- Sadržaj --

Uvod	4
Promjene koje stvaraju mogućnosti	5
Zašto razvijati partnerstva između poduzeća i udruga?	6
Strateško partnerstvo	7
1. Kratkoročno partnerstvo	8
2. Dugoročno partnerstvo	8
Kako graditi partnerski odnos?	10
Koje su mogućnosti za udruge	11
Koje su mogućnosti za poslovni sektor	11
Stereotipi	12
Rizici za udruge	12
Rizici za poslovni sektor	13
Rezultati partnerstva	14
Koristite se potencijalnim resursima	15
Partnerstvo => uspješnost poduzeća	16
Osoba za vezu s udrugama	17
Iskustveni podsjetnik	18
Zašto nema primjera	19
Pojmovnik	20





partnerstvo? zašto ne!



Wood

Nastanak ovog priručnika rezultat je strateške odluke udruge Centar za civilne inicijative (CCI) da se aktivno bavi promicanjem društveno odgovornog poslovanja i njegovom implementacijom u poslovnom sektoru u Hrvatskoj.

Društveno odgovorno poslovanje, ili skraćeno DOP, poduzeća u Hrvatskoj sve više prepoznaju kao nezaobilazno područje djelovanja i novu mogućnost za poboljšanjem poslovnih procesa. Sa sigurnošću možemo tvrditi da je interes za primjenom DOP-a u razdoblju od 2005. do 2007. godine (razdoblje prvog CCI-evog projekta zagovaranja veće uključenosti poslovnog sektora u razvoj zajednice) značajno porastao te da kod dobrog dijela poduzeća nije više trend već poslovno ponašanje koje se može prepoznati u odnosu prema zaposlenicima, kupcima, zajednici i zaštiti okoliša. U literaturi možemo naći više različitih definicija društveno odgovornog poslovanja. Za nas u Centru za civilne inicijative prihvatljiva je sljedeća definicija: **“Društveno odgovorno poslovanje jest ono poslovanje koje vodi brigu o ekonomskom prosperitetu, kvaliteti zaštite okoliša i socijalnoj pravdi”.**

Pojednostavljeno rečeno, DOP je za one koji žele preskočiti više nego drugi.

Kada smo razmišljali što bismo htjeli promijeniti u odnosu poslovnog sektora prema zajednici, ili još bolje, što mi možemo učiniti da poslovni sektor bolje razumije potrebe udruga kao jednih od dionika u zajednici, odlučili smo se za poboljšanje odnosa i bolje razumijevanje između interesa poslovnog sektora i udruga.

Ovo je priručnik koji je namijenjen predstavnicima poslovnog sektora u Hrvatskoj, poduzećima (i pojedincima) koja prepoznaju partnerstvo s udrugama kao izazov i mogućnost zajedničkog rješavanja problema u zajednici, nude inovativna rješenja uključivanja u zbivanja u zajednici te kreiraju nove proizvode u području društveno ekonomskog razvoja kroz - **partnerstvo**.

Postoji niz razloga koji opravdavaju ovaj pokušaj unapređivanja odnosa između poslovnog sektora i organizacija civilnog društva. Govorit ćemo o predrasudama poslovnog sektora i nepoznavanju

“druge strane”, strahu od novog i drugačijeg i na kraju - nekompetentnom uplitanju u tuđe poslove.

I udruge iz svog ugla ne gledaju baš uvijek najljepše na poslovni sektor. Neke od glavnih zamjerki poslovnim sektoru idu na račun slabog poznavanja civilnog društva, pomanjknja interesa za socijalne probleme, usmjerenost na marketing te isključiv pogled i interes za profit.



Promjene koje stvaraju mogućnosti

U posljednjih je 15 godina došlo do ozbiljnih promjena u ponašanju poslovnog sektora i neprofitnog sektora/udruga. S jedne strane, broj udruga se neprekidno ozbiljno povećava (32.000 registriranih 2007. godine), udruge se učinkovitije organiziraju i sve uspješnije apliciraju s projektima, raste obrazovanost, kompetentnost i stručnost osoba koje rade u udrugama. Već je i sasvim solidan broj udruga koje ostvaruju aktivnosti financirane od predstavnika poslovnog sektora. Osim toga, s godinama, udrugama sve više i više raste utjecaj u društvu.

Poslovni sektor udruge svrstava u interesne grupe (dionike)

koje imaju utjecaj na kreiranje poslovnih procesa ili obratno, poslovna politika ima utjecaj na njih. Jedan od primjera utjecaja na poslovni proces je djelovanje udruga potrošača koje svojim aktivnostima mogu imati značajan utjecaj na ciljane grupe potrošača, a samim time onda i na poslovni sektor. Jednako tako, poduzeća izravno utječu na zaposlenike, potrošače, korisnike usluga, dioničare, dobavljače, zajednicu, lokalnu politiku, udruge, obrazovni sustav.

Da ne bi primjer udruga potrošača ostao usamljen, možemo navesti još neke, npr. udruge za prava i odgoj djece koje svojim djelovanjem ne samo stručno pomažu, nego sve više imaju utjecaj na donošenje poslovnih odluka. Ne mali broj poduzeća usmjeren je svojim poslovnim procesima i proizvodima prema djeci. Zar nije posve prirodno da takva poduzeća komuniciraju, ako već ne surađuju, s udrugama koje svoje aktivnosti usmjeravaju kvaliteti života djece?



Vrlo važno područje kojim se bavi društveno odgovorno poslovanje odnosi se na prava zaposlenika/ca, njihovo obrazovanje, nagrađivanje, korištenje slobodnog vremena, plaće i naknade i slično. Opet, s druge strane, osim sindikata, ovim područjima uspješno se bave udruge za zaštitu ljudskih prava kao i udruge za ravnopravnost spolova. Nova situacija za poslovni sektor i potreba analiziranja mogućnosti koje se eventualno pružaju, otvaraju vrata prema suradnji s udrugama. To je tek prvi korak na dugom putu stvaranja partnerstva između poslovnog sektora i udruga.



Zašto razvijati partnerstva između poduzeća i udruga?

Novi odnosi u našem društvu, otvaraju se mogućnosti suradnje predstavnika lokalnih vlasti i predstavnika udruga, otvaraju se mogućnosti stvaranja novih vrijednosti, jačanja organizacijskih kapaciteta, usvajanja novih znanja i pružanja novih usluga - a sve to kroz postupno građenje partnerskih odnosa!

Stvaraju li se partnerstva kod nas? Rijetko i nedovoljno!

Nijedna strana najčešće nije spremna dijeliti vrijednosti i interese koje zastupa pa je zbog toga teško usmjeravati odnose k stvaranju partnerskih odnosa. Dodatna otegotna okolnost je prevladavajuće mišljenje u javnosti da veći dio poslovnog sektora nije dovoljno transparentan u svom radu. To svakako nije dobar preduvjet za proces stvaranja partnerskih odnosa.

Za sada se još uvijek najrašireniji oblik odnosa između poslovnog sektora i udruga ostvaruje preko potrebe za financiranjem aktivnosti udruga. Naime, u procesu prikupljanja sredstava udruge će se, između ostalih, obratiti i predstavnicima poslovnog sektora.

Međutim, za razliku od financijske potpore koju udruge dobiju putem javnih natječaja od različitih zaklada, tijela državne uprave ili drugih javnih institucija, financijska sredstva dobivena od poslovnog sektora najčešće nemaju obvezujući karakter praćenja i izvještavanja o potrošnji sredstava. Ugovori koje sklapaju često su nedovoljno precizni, ne ugovaraju se konkretne aktivnosti koje će se potpomoći i ne dogovaraju se posljedice neizvršenja aktivnosti udruga. Udruge nitko ne traži izvještaje o njihovom poslovanju, rijetko se

traže izvještaji o obavljenom projektu.

Jedan dio poslovnog sektora objavljuje javne natječaje i pokazuje interes rješavanja ove problematike i potrebe za uređenjem odnosa s predstavnicima organizacija civilnog društva (u našem kontekstu - udruga).

Da bi korist bila obostrana i vaši interesi zadovoljeni potrebno je u odnos uložiti više od samog financiranja udruga.

Ako procjenjujete da ste spremni za suradnju i partnerstvo, razmislite na koji način ćete početi graditi odnose s potencijalnim partnerima.

Pritom imajte na umu:

- * Uspješna partnerstva se grade, a ne događaju se slučajno ili sporadično
- * Grade se na temelju obostranih iskrenih interesa
- * U partnerstvo su uključene trajne vrijednosti svih strana
- * Grade se na etičkim vrijednostima
- * Imaju jasno izražene ciljeve i očekivane rezultate
- * Imaju jasno definiranu strategiju partnerstva
- * Imaju organizacijsku i komunikacijsku strukturu

Strateško partnerstvo



Manje-više u javnosti, kroz medije, u poslovnom svijetu pa tako i neprofitnom svijetu vrlo se često može čuti da ljudi govore o strategijama. Predstavnici javne vlasti danas više ne rade skoro ništa, a da nemaju strategiju ili da je bar ne spominju. Danas i vrapci na grani znaju da strateško promišljanje i djelovanje putem strategija jest nešto bez čega se nitko ozbiljan ne upušta u posao. Ovo vrijedi za sve sektore koje društvo poznaje.

Kako biste odgovorili na sljedeća pitanja:

- ◇ **Smatrate li da su vam udruge partneri zbog toga jer ih sponzorirate ili ste im dali jednokratnu donaciju?**
- ◇ **Kakav vam je odnos s njima? Jeste li saznali što su učinili s vašim sredstvima?**



- ❖ **Jeste li očekivali da vam pošalju izvještaj o radu?**
- ❖ **Jeste li se na neki način uključili u rad udruge? Kako i zašto?**

Odgovori na ova pitanja vode vas prema odluci o tome kakav odnos s udrugama želite razvijati: partnerski, suradnički, kroz sponzorstva ili manje donacije ili nešto sasvim drugo.

Poželjno bi bilo da se poslovni svijet danas više usmjeri i gradi svoje odnose definirajući jedan od sljedećih vidova strateškog partnerstva:

1. Kratkoročno partnerstvo

Kratkoročno partnerstvo obično se sklapa u svrhu provođenja projekta kraćeg trajanja, poput obilježavanja nekog datuma ili događaja, obavještanja javnosti o nekoj važnoj društvenoj temi, provođenju nekog projekta u kulturi (primjer ljetnih glabenih večeri, festivala, predstava i slično).

Još je jedan razlog sklapanja kratkoročnih partnerstva: čak i ako se budući partneri poznaju (putem medija, izvještaja, ili kroz osobna poznanstva), oni nemaju iskustva partnerstva te je **dobro međusobno se provjeriti** kroz kratkoročno partnerstvo. Ako dođe do bilo kakvih problema i drugačijeg poimanja stvari, vjerojatno je da će kontinuitet odnosa biti ugrožen, a time će i šansa uspostavljanja dugoročnog partnerstva biti drastično manja.

Pokazalo se da je poslovni sektor naročito oprezan i sumnjičav u odnosima s neprofitnim sektorom, zbog čega radije bira kratkoročna partnerstva ili samo kratkoročna sponzorstva bez partnerskih obveza. Možemo raspravljati o razlozima koji stoje iza takvog ponašanja, ali ćemo se vjerojatno složiti da dio njih treba tražiti u ranijim, pa i sadašnjim, odnosima u društvu, zakonima i propisima koji slabo stimuliraju partnerstva o kojima ovdje govorimo te iskustvima iz prijašnjih poslovnih odnosa ili veza.

2. Dugoročno partnerstvo

Ako su partneri uspješno prešli prvu stepenicu - kratkoročno partnerstvo, imaju dobre rezultate i zadovoljstvo učinjenim aktivnostima je obostrano, tada možemo govoriti o pretpostavkama za dugoročno partnerstvo, no to još uvijek ne znači da ćete automatski krenuti prema stvaranju dugoročnog partnerstva.

Razvoj dugoročnog partnerstva je proces, pa je tako preporuka svim stranama da budu strpljive u tom procesu i usmjere se na učenje koraka partnerstva.

Dugoročno partnerstvo gradi se na rezultatima, iskušanom povjerenju, provjerenim resursima i kvalitetnom ljudskom potencijalu. Od dugoročnog partnerstva obje strane imaju visoka očekivanja. Ako se pravilno postavi i ugovorom precizno navedu prava i obveze, partneri mogu bitno osnažiti svoje pozicije na tržištu, a u zajednici povećati ljudski potencijal.

Dugoročno partnerstvo nekad može značiti iscrpljivanje resursa partnera, zbog čega obim stranama više odgovara projektni način razmišljanja s jasno zacrtanim vremenskim rasporedima općenito kraćeg trajanja aktivnosti. Može se raditi o tome da je profil partnera takav da im odgovara kratkoročan odnos s vremenskim intervalima između pojedinih aktivnosti. Neka poduzeća usmjerila su se stoga na kratkoročne potpore udrugama, ali zato pomažu većem broju njih.

U oba navedena slučaja - kratkoročnog i dugoročnog partnerstva, važno je da ona budu strateški određena. Da biste započeli proces procjene i odabira partnera važno je zapitati se sljedeća pitanja:

- * Tko vam je budući partner?
- * Čime se bavi?
- * Kakvi su mu dosadašnji rezultati?
- * U kojoj je mjeri transparentan?
- * Kakav mu je ugled u zajednici?
- * Koja znanja posjeduje?
- * S kim je do sada surađivao?
- * Tko ga financira?
- * Djeluje li prema etičkim načelima?
- * Kakvi su mu izvještaji?
- * Dijelite li iste vrijednosti?

Učinkovita strategija odnosa poduzeća s udrugom kao partnerom može smanjiti troškove poslovanja i riješiti problem kojeg imate sa zajednicom, doprinijeti razumijevanju javnosti za vaše poslovanje, podići ugled u zajednici i na kraju, ne manje važno, pomoći vam da činite nešto za opće dobro.



Partnerstvo može biti valcer koji vas drži zarobljenog u zadanoj strukturi ili može biti prelazak u nove jazz slobodne strukture koje vam daju ogromnu količinu prostora za nevidene figure te uvodi nove plesače za koje u valceru nije bilo mjesta niti prostora do sada.



Kako graditi partnerski odnos

Ako ste završili s procjenom potencijalnih partnera i odredili se za jednu ili više udruga koje ste mapirali kao interesnu grupu, sljedeći vas korak vodi u strateško planiranje te određuje kakve ciljeve i odnose u vezi s ciljanom udrugom ili udrugama želite postaviti.

- Važno je naglasiti da pri cijelom procesu odredite odnos: dugoročan ili kratkoročan. To bi trebalo vrijediti za obje strane u partnerskom odnosu.

Koraci

1. Odredite ciljeve i svrhu partnerstva/ koja su obostrana očekivanja od budućeg partnerstva
2. Postavite vremenski okvir partnerskog odnosa (odredite vrijeme koje smatrate dovoljnim za ispunjenje očekivanja svih partnera)
3. Odaberite strategiju odnosa, način komunikacije, intenzitet, prioritete u odnosima
4. Postavite aktivnosti koje odgovaraju zajedničkim ciljevima i svrsi partnerstva
5. Provjerite na koji način se konkretno partnerstvo uklapa u poslovne aktivnosti poduzeća
6. Potpišite ugovor o partnerstvu (pazite da ugovor sadržajem zadovoljava sve strane)

Partnerstvo između poslovnog sektora i udruga ne smije biti sklopljeno s figama u džepu!

partnerstvo? zašto ne!

U svakom slučaju, tijekom procesa sklapanja i provođenja ugovora važno je osigurati mjesto za optimalan broj osoba koje predstavljaju dio poslovnog procesa poduzeća. Ista očekivanja treba postaviti prema udrugama.

Koje su mogućnosti za udruge

- * Dodatno osiguranje novih izvora financiranja
- * Dodatni ljudski resursi iz poslovnog sektora donose nova znanja i vještine
- * Bolje razumijevanje funkcioniranja poslovnog sektora
- * Hrabrenje poslovnog sektora da primjenjuje DOP
- * Uključivanje u dio izrade strategije poslovanja poslovnog sektora
- * Povećanje vidljivosti i kredibiliteta u zajednici
- * Utjecanje na poslovni sektor na način da bude više socijalno odgovoran prema zajednici u kojoj djeluje
- * Razvijanje pozitivnog stava prema poslovnom sektoru kroz bolje poznavanje poslovnih procesa

Koje su mogućnosti za poslovni sektor

- * Bolje razumijevanje rada civilnog društva (udruga kao jednog njegovog dijela)
- * Dodatni ljudski reursi iz neprofitnog sektora
- * Nove vještine i znanja koje dolaze iz neprofitnog sektora
- * Mogućnost uključivanja i djelovanja u različitim područjima života zajednice
- * Stjecanje znanja u području održivog razvoja
- * Dodatno poboljšanje svog ugleda u zajednici
- * Smanjenje rizika od konfliktnih situacija s predstavnicima zajednice
- * Poticanje i stvaranje uvjeta za inovacije u poslu



Stereotipi

Poduzeća najčešće misle da interesne grupe žele raditi na stvaranju dobrih odnosa zbog novca (mислеći pritom na donacije udrugama). Osim toga, predstavnici poslovnog sektora obično pretpostavljaju da ljudi u udrugama nemaju dovoljno znanja i iskustva za područje partnerstva koje im nude.

Obrnuto od toga, najveći dio interesnih grupa je mišljenja da je jedini interes poduzeća zarađivanje još više novaca. Uvriježeno je mišljenje o poslovnom sektoru da ne pokazuju stvaran interes za socijalne probleme, osim ako im nisu direktna prijetnja.

Anketiranjem većeg broja predstavnika poslovnog i upravnog sektora u županijama središnje i sjeverne Hrvatske došli smo do zanimljivog podatka da predstavnici i jednog i drugog sektora očekuju upravo od udruga preuzimanje proaktivne uloge u životu zajednice te ulogu motivatora i mobilizatora poduzeća i ureda uprave na veće sudjelovanje i odgovornost u zajednici. Je li ovo stereotip?

Nije. Ovaj nalaz pokazuje da se stereotip po kojem uprava rješava sve probleme zajednice kod nas ipak mijenja, barem u sredinama u kojima smo napravili anketu. Iako su udruge možda već umorne od uloge pokretača u zajednici, ovo im je dobra prilika za razbijanje stereotipa i preuzimanja uloge koordinatora poboljšanja kvalitete života u zajednici. Čini se da poduzetnici i lokalne vlasti to očekuju!



Rizici za udruge

Naše dosadašnje iskustvo u radu s poslovnim sektorom pokazuje kako njegovi predstavnici smatraju da udruge ne preuzimaju baš nikakav rizik ako se odluče na partnerstvo s njima. Jedan od razloga za ovakvo stajalište jest taj što se u praksi najčešće događa da udruge više i češće prilaze i predlažu suradnju poslovnom sektoru. Pritom još uvijek jedan dio udruga nema jasno određene kriterije za odabir partnera, već im je bitno partnerstvo kao takvo. Ovo je još jedan argument poslovnom sektoru za tvrdnju da udruge nemaju rizika u partnerstvu s njima.

No, dobro je da i udruge i poslovni sektor budu svjesni kakvim se mogućim rizicima obje strane izlažu sklapajući partnerski odnos.

Poznavajući rizike mogu ih ugovorno smanjiti na najmanju moguću razinu ili predvidjeti "obranu" ukoliko se neki od rizika u praksi stvarno i dogode.

Neki od mogućih rizika partnerstva za udruge mogu biti:

- * Ugrožen ugled udruge zbog negativnog ugleda poduzeća s kojim sklapa partnerstvo
- * Poduzeće se ne drži dogovorenog i svjesno je nemoći druge strane
- * Upitno porijeklo kapitala poduzeća
- * Ugrožavanje svojih etičkih načela u korist partnerstva
- * Poduzeće koristi partnerstvo s udrugom isključivo u promotivne svrhe
- * Iskorištavanje ljudskog potencijala udruge bez mogućnosti poštene naknade
- * Gubljenje vremena, novca i energije bez postignutih rezultata



Rizici za poslovni sektor

U odnosu na civilno društvo i na njegovu moguću ranjivost u partnerstvu, poslovni sektor preuzima daleko manje rizika. Upravo se zbog ove ranjivosti civilnog sektora, superiornost poslovnog sektora doživljava kao arogantnost ili bahatost.

No, i pri ovakvoj konstelaciji odnosa u kojoj udruge više stavljaju na kocku, poslovni sektor također treba biti upoznat s rizicima s kojima se može suočiti prilikom sklapanja partnerstva s udrugama. Neki od njih su:

- * Izloženost napadima javnosti
- * "Žrtve" kampanje koje pokreću udruge protiv poslovnog sektora (Partnerstvo s udrugama ne osigurava izostanak kampanja koje mogu biti usmjerene protiv njih)
- * "Žrtve" curenja informacija



- * Gubljenje vremena, novca i energije bez postignutih rezultata
- * Gubljenje dobrog ugleda u javnosti



Rezultati partnerstva

Dobro vođeno i kvalitetno partnerstvo, kažu neki, ne mora pratiti rezultate i izvještavati o njemu. Ono se naočigled vidi i prepoznaje.

Je li to stvarno tako?

Iza stvarno dobro vođenog i kvalitetnog partnerstva stoji vrlo jasan i precizan ugovor s jasno definiranim ciljevima partnerstva i očekivanim rezultatima. U strategiji razvoja odnosa i planiranju aktivnosti koje dovode do ispunjavanja zadanih ciljeva partnerstva, određuju se mjere i kriteriji po kojima će se pratiti i mjeriti uspješnost partnerskog odnosa.

- * Ono što na van izgleda kao kvalitetno i "lako vođeno" partnerstvo, zapravo podrazumijeva rad, strukturu i predanost razvoju partnerskog odnosa.
- * Dobro vođeno partnerstvo podrazumijeva niz organiziranih formalnih sastanaka svih ugovornih strana, te pokoje neformalno druženje i upoznavanje.
- * Uzajamno izvješćivanje partnera o napretku u svom dijelu aktivnosti i zadataka te ostavljanje mogućnosti uvida kod partnera u postignute rezultate i utjecaj kojeg su imali jedni na druge, također vode prema dobro vođenom partnerstvu.

Kako komunicirati rezultate partnerstva javnosti i zajednici?

Rezultate treba prvenstveno znati pratiti, potom provjeriti nekom od metoda vrednovanja i naposljetku kroz neki od oblika komunikacije s javnošću obznaniti javnosti. To mogu biti godišnji izvještaji, web stranice, tiskovne konferencije, javni događaji i slično.

Ne zaboravite da rezultate partnerstva možete iskoristiti u budućnosti za:

- * poboljšanje poslovnih procesa
- * promjene u poslovnoj politici
- * stjecanje novih partnera ili suradnika
- * povećanje kruga dionika
- * otvaranje mogućnosti za nove odnose u zajednici s drugim dionicima
- * povećanje dobrog odnosa dionika i poduzeća
- * izvještavanje medija



Koristite se potencijalnim resursima

Za mnoga poduzeća bitno je kako prepoznati i procijeniti tko vam je potreban i u kojem trenutku, da biste se bolje pozicionirali te da biste ostvarili predviđene poslovne ciljeve.

Ovo vrijedi i za udruge.

Budući da se hrvatsko poslovno okruženje, osim kod kuće, prilagođava i pozicionira prema globalnom svjetskom i EU tržištu, itekako je važno kontinuirano educirati management i pametno koristiti nove resurse iz zajednice.

Udruge, za koje neki u poslovnim krugovima smatraju da su nužno zlo koje nas okružuje i prema kojem je poslovni sektor oprezan, možda su prednost i nova dodatna energija. Sve je veći utjecaj javnosti i pojedinih društvenih grupa na poslovanje, stvaranje i održavanje ugleda poduzeća na tržištu.

Ovdje mislimo na udruge lobiste, koje su sve više aktivne i bave se različitim područjima djelovanja kao što su ljudska prava, ravnopravnost spolova, prava potrošača, transparentnost poslovanja, demokratizacija društva, prava djece i mnoga druga područja. Ove udruge imaju u svijetu, pa tako i kod nas, sve veći utjecaj na društvene procese i na izmjenu zakonskih propisa.

Ono što danas traže i rade osviješteni vlasnici, dioničari, upravitelji i ostali koji imaju utjecaj na kreiranje poslovne politike poduzeća jesu etička načela poslovanja, usvajanje poslovnih normi viših od onih koje propisuje država kroz zakonske odredbe.

Iz tih razloga sve je veći broj poduzeća koja se strateški usmjeravaju na udruge ili, ako gledamo globalno, na organizacije koje na širem



društvenom planu vrše utjecaj bitan za društvo u cjelini (primjer UNICEF, OXFAM, Green Peace, WWF).



Partnerstvo => uspješnost poduzeća

Poduzeća koja imaju razvijenu strategiju odnosa s interesnim grupama i provode je, lakše dolaze do kvalitetnijih zaposlenika.

Visoki moral, motivacija, odanost, inovativnost

- samo su neke od prednosti koje se mogu vidjeti u tim poduzećima.

Poduzeća koja imaju razvijeno društveno odgovorno poslovanje te unutar njega strategiju odnosa s interesnim grupama (dionicima), orijentiraju se na dobit dugoročno, a ne kratkoročno, kao što je to češće slučaj u nas.

Radi se o poduzećima koja smatraju da novac nije svrha postojanja, već imaju dublje društvene vrijednosti i osjećaj pripadnosti zajednici. Ona postavljaju misiju i ciljeve koje nisu samo forma na papiru, već pravac koji će kreirati prostor za nove naraštaje uz osjećaj za socijalnu pravednost, zaštitu okoliša i održivo poslovanje.

Upravo to je nužno shvatiti da biste se mogli pokrenuti u smjeru kreiranja dugoročno kvalitetnih partnerskih odnosa s interesnim grupama, toliko važnim ne samo za vaše poslovanje već za društvo u cjelini. U svijetu se pokazuje da se profit ovakvih poduzeća ostvaruje uspješnije i s manje rizika. I na kraju, takvim poduzećima javnost vjeruje te je njihova tržišna vrijednost ozbiljno veća nego kod onih koja ne prakticiraju društveno odgovorno poslovanje.

Novo područje za poslovni sektor jest proces stvaranja i upravljanja putem partnerstva koje ide u smjeru povećanja razumijevanja i omogućavanja novih odnosa između poduzeća i interesnih grupa u zajednici (dionika).

Važnost i uloga interesnih grupa (dionika)

Danas su poduzeća, osim što su odgovorna prema dioničarima i vlasniku, spremna dijeliti različite vrste odgovornosti sa širokim spektrom dionika koji utječu na poslovanje. Ti dionici mogu biti

partnerstvo? zašto ne!

zaposlenici, udruge, potrošači, akademske institucije, lokalna samouprava i mnogi drugi. Razumjeti kako djelovati u izazovnom okolišu dionika u kojem poslujete može biti presudno za poslovni uspjeh u nadolazećim godinama. Neki od izazova koji imaju utjecaja, i trebali bi nas potaknuti na razmišljanje o partnerskim odnosima, jesu klimatske promjene, starenje stanovništva, educiranost dionika, informacijska tehnologija i informatizacija društva, limitirani energetske resursi i odgovornost prema njihovom korištenju. Svi ti izazovi, kao i mnogi drugi, mogu biti perspektiva i mogućnost dolaženja do kvalitetnijih rješenja - kroz partnerstava.



Osoba za vezu s udrugama

Osoba koju postavljate za odnos s udrugama zahtjeva pažljiv odabir. Općenito su to osobe iz strukture vodstva poduzeća. A možda i ne mislite posebno nekog izdvajati, već ćete to preuzeti na sebe.

U oba slučaja, osoba koja je odgovorna za partnerstvo s udrugama trebala bi imati osobine kao što su:

- * Stečeno poštovanje od strane šireg poslovnog kruga
- * Kredibilitet unutar vodstva poduzeća
- * Otvorena prema mogućim nepoželjnim posljedicama
- * Sposobnost postavljanja visokih zahtjeva
- * Odličan uvid u društvena i politička zbivanja
- * Dobre komunikacijske vještine
- * Znanje strateškog promišljanja
- *
- *
- *

(dopunite sami neke od vaših osobina)

Dobro je da osobe angažirane na ovom poslu imaju visoku toleranciju na različitosti, iskustvo u nenasilnom rješavanju sukoba i pregovaranju. Ona ili on bi trebali izazivati ili donositi promjene. Netko tko je protiv, boji se promjena, podržava zatečeno stanje ili voli držati jaku kontrolu nad situacijom neće biti prava osoba "za".



Također je važno da ova osoba dobro poznaje poslovanje poduzeća. Ona/on mora imati spoznaje o širokom spektru ključnih elemenata koji su bitni za razvoj poduzeća, ali i o elementima koji nisu pozitivni za poduzeće.

Nadalje, bitno je da ta osoba bude upoznata s eventualnim tužbama, regulatornim zabranama te da ima metodičko znanje o tržištu, brandovima, porukama, misiji i viziji poduzeća.

Takva osoba može komunicirati i stvarati preduvjete za partnerske odnose s predstavnicima civilnog društva (udrugama) i s drugim dionicima u zajednici.



Iskustveni podsjetnik

Izbjegavajte rastuća očekivanja

Jedna od strateških grešaka koja se može dogoditi jest očekivanje da započeti proces razvoja partnerstva između udruge i poduzeća može riješiti neke od problema poduzeća. Koji puta realno je očekivati da se odnosi mogu pogoršati, naročito ako koraci nisu pažljivo isplanirani. U prilog tome treba dodati da krivo odabrani partneri mogu ugroziti strategiju poslovanja kao i prouzročiti neočekivane posljedice u budućnosti.

Kao primjer tomu su neke korporacije koje ulažu u zaštitu okoliša, ali su, bez obzira na to, na udaru organizacija koje se bave brigom za zaštitu okoliša. Udruge koje se bave tom problematikom neće zbog partnerstva s vama odustati od svojih uvjerenja.

Kreativan vizionar, koji, primjerice, razumije problem okoliša ili socijalnu problematiku, dobro je došao za vođenje procesa u potpunosti.

Educirajte zaposlenike o ulozi civilnog društva

Poduzeća bi trebala započeti ovakav proces uz adekvatno obrazovanje osoba koje će biti uključene u proces suradnje između poduzeća i udruga. Poželjno bi bilo da se usvoje osnovna znanja i informacije o civilnom društvu i udrugama kao jednim od njegovih predstavnika, te njihovim postignućima.

Očekujte predvidive greške

Edukacija osoba koje osnažuju kapacitete za suradnju s dionicima/udrugama vrlo je bitna radi smanjivanja grešaka na najmanju moguću mjeru. Ne postoji poduzeće kojem su odnosi s predstavnicima zajednice (npr. lokalna samouprava) idealni ili bez problema. U našem društvu gotovo se može reći da, generalno, većina poduzeća nema dobre odnose s dionicima u zajednici pa tako i s udrugama. Takvo stanje otežava strateško usmjerenje k održivom razvoju u lokalnim zajednicama.

Cijeli ovaj proces razvijanja partnerstva nije nauka opterećena visokom tehnologijom i znanjem. To je novi pristup u gospodarskom poslovanju s naglaskom na svjesnost novog okruženja i novih situacija u njemu, pa, prema tome, prihvatite greške koje će se pojavljivati kao dio procesa učenja i sazrijevanja odnosa.

Možda je korisno razmišljati da je partnerstvo s udrugama novi proizvod u razvoju

Zalažemo se da poduzeća koja prihvate edukaciju kao dio procesa razvoja partnerstva, investiraju u razvoj osoblja koje će raditi na uvrštavanju novog proizvoda - partnerstvo s udrugama.

To uključuje postavljanje i često testiranje modela partnerstva, analize, materijale za edukaciju, primjerene trenere i slično. Isti pristup je nužan za stvaranje efikasnog modela suradnje s ostalim dionicima u zajednici.

Danas u Hrvatskoj postoji ozbiljan broj odlično educiranih predstavnika civilnog društva koji će vam stručno i rado pomoći da razumijete svijet civilnog društva. To je dobar početak za koji vam nije potrebno puno ulaganja.



Zašto nema primjera

Primijetili ste da se u sadržaju ovog priručnika ne spominju primjeri dobre ili loše prakse. Za vrijeme pripreme i pisanja ovog priručnika više smo puta kontaktirali poduzeća i udruge kako bi došli do primjera koje bi naveli u priručniku.



Nakon pažljivijeg pregleda i razmišljanja o korisnosti uvrštavanja dobrih i loših primjera došli smo do zaključka da ne želimo ovaj prostor ispuniti za promociju bilo kojeg poduzeća ili udruge.

Upravo neki primjeri na koje smo naišli ohrabрили su nas i uvjerali da je o ovoj temi potrebno puno više govoriti u javnosti. Prisutnost relativno malog broja dobrih primjera partnerstva u praksi dokazuje nam da smo u Hrvatskoj na početku ovakve prakse.

U prilog ovom stajalištu idu i brojne inicijative Europske unije koja kroz različite programe ohrabruje stvaranje i jačanje partnerskih odnosa za ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

-- *Pojmovnik* --

* **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)**

Uključuje posvećenost tvrtke/poduzeća pozitivnom djelovanju na održiv razvoj, ekonomično i u svrhu zaštite okoliša, poštujući i dopuštajući uključenost interesa svih dionika u zajednici.

* **ODRŽIVOST**

Široko definirano - to je djelovanje s naglaskom na pametno korištenje obnovljivih izvora koje ne bi smjelo ugroziti iste. Drugim riječima, djelovanje ne smije ugroziti i prijeći u eksploataciju bez mogućnosti obnavljanja i razvoja obnovljivih izvora.

* **TROSTRUKA DONJA CRTA**

Poslovna politika koja vodi brigu o ekonomskom prosperitetu, kvaliteti zaštite okoliša i socijalnoj pravdi.

* **DIONIK**

Osoba, grupa ili tijelo koje je direktno/indirektno pod utjecajem aktivnosti vaše poslovne politike. To uključuje, ali ne ograničava, članove zajednice, zaposlenike i njihove obitelji, kupce, dobavljače, investitore, udruge, profesionalne i akademske institucije, svjetsku populaciju i buduće generacije.

* **INDIKATORI**

Su mjerljivi pokazatelji stupnja ispunjenosti zadanih ciljeva, odnosno realizacije postavljenog partnerskog odnosa.

* **POLITIKA PODUZEĆA/TVRTKE**

Postavljena unutrašnja pravila koja moraju biti u suglasnosti i pratiti

sve formalne ili neformalne odluke u procesu odlučivanja.

*** PROGRAM**

Uključuje sve korake/aktivnosti koje poduzeće/tvrtka poduzima da bi ostvarilo zadane ciljeve. Program društvene odgovornosti poduzeća može varirati od neformalnog, kratkoročnog (trenutačno prilagođenog) do formalnog (službeno potvrđenog) i trajno provedivog programa.

*** VREDNOVANJE I MJERENJE USPJEŠNOSTI PROGRAMA**

Uključuje postavljanje mjerljivih indikatora uspjeha i praćenje izvođenja istih od strane poduzeća/tvrtke. Sistem vrednovanja i mjerenja može varirati od postavljanja i mjerenja osnovnih zahtjeva iz programa pa sve do postavljanja visokog standarda prema ostalim dionicima u zajednici.

*** UKLJUČENOST DIONIKA**

Poduzeće aktivno uključuje i daje odgovore na upite dionicima prema zadanoj politici poduzeća. Uključenost dionika može varirati od slanja obavijesti prema njima pa sve do uspostavljanja dijaloga.

*** TRANSPARENTNOST**

Uključuje izvještavanje (formalno i neformalno) dionicima od strane poduzeća/tvrtke o aktivnostima iz programa. Izvještaj opisuje jasno, istinito i iskreno o uspjesima i problemima.



-- Bilješke --

partnerstvo? zašto ne!



Centar za civilne inicijative

Park Ribnjak 1

10000 Zagreb

telefon: 01 48 19 516

fax: 01 49 20 795

e-mail: cci@zg.t-com.hr

web: www.cci.hr

Cijena: 20 kuna*

*Prihod prikupljen prodajom ovog priručnika koristit će se za tiskanje novog izdanja.



