

Partnerstvo po mjeri društva

**Vodič za upravljanje
međusektorskim
partnerstvima**

smart
KOLEKTIV

Centar
za razvoj nevladinih
organizacija

Cross-border Programme
Serbia-Montenegro


This project is funded by
the European Union

Predgovor

Ako sebe vidimo kao inicijatore promjena i nosioce društvenog razvoja, nije samo poželjno već i neophodno, da suočeni s izazovima savremenog doba, sagledamo koliko smo u tome bili uspješni, i koliko smo spremni da rizikujemo i prihvatimo nove mogućnosti koje su pred nama. U današnjem, globalizovanom svijetu, kada tradicionalna podjela uloga između javnog, poslovnog i civilnog sektora više nije primjenljiva, a odgovornost za opšti interes postaje zajednička svima nama, partnerstvo je jedini put ka održivosti – više nego ikad su nam potrebni inovativni alternativni pristupi rješavanju društvenih i ekonomskih problema.

Vodič za upravljanje međusektorskim partnerstvima svojevrsna je alatka procjene, sredstvo koje treba da nam posluži da preispitamo sopstvenu motivaciju i kapacitete, kao i spremnost da napredujemo, razvijamo se i ne propuštamo prilike koje nam se ukazuju. U ovoj publikaciji pronaći ćete sve o nastanku i razvoju međusektorskih partnerstava, njihovom značaju i efikasnom realizovanju, ali naš cilj je bio, prije svega, da damo smjernice i ukažemo na to kako se okupljanjem oko zajedničke vizije mogu prevazići naizgled nepremostive razlike između sektora – prije svega poslovnog i civilnog, i kako se sinergijskim djelovanjem može mnogo učiniti za zajednicu.

Put do uspješnog partnerstva svakako nije jednostavan; o partnerstvu ma se sve više govori, ali još je malo pravih, strateških partnerstava koja se mogu pohvaliti dugoročnim rezultatima. Pored toga što daje pregled najvažnijih elemenata koji partnerstvo čine uspješnim, mi se nadamo da će ovaj Vodič razriješiti svaku vašu neizvjesnost i uliti vam samopouzdanje da u partnerstvo zakoračite slobodno, iskreno vjerujući u njegovu snagu.

Autori

Sadržaj

Predgovor

Partnerstvo za održivost • 04

I Međusektorska partnerstva • 07

Izazovi modernog doba • 08

Od jednosektorskog pristupa
do međusektorskog partnerstva • 09

Preporuke za razvoj partnerstava
poslovnog i civilnog sektora • 18

II Partnerstvo – u praksi • 21

Zašto partnerstvo? • 22

Od ideje do realizacije • 25

Partnerstvo za održivost

Vodič za upravljanje međusektorskim partnerstvima jedan je od rezultata projekta „Partnerstvo za održivost“, koji sprovode Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO) iz Podgorice i Smart kolektiv iz Beograda. Projekat finansira Evropska unija u okviru Programa prekogranične saradnje Srbije i Crne Gore.

Cilj projekta „Partnerstvo za održivost“ je da se kroz edukaciju i razmjenu iskustava i ideja podstakne saradnja i uspostave održivi partnerski odnosi između poslovnog sektora i organizacija civilnog društva u prekograničnoj oblasti Srbije i Crne Gore. U projektu učestvuju organizacije civilnog društva iz Bijelog Polja, Rožaja, Nikšića, Pljevalja, Užica, Prijepolja i Novog Pazara zainteresovane da uspostave saradnju s poslovnim sektorom, pronađu nove načine podrške za svoje aktivnosti i uspostave kvalitetne odnose važne za održivost organizacije.

Aktivnosti na projektu osmišljene su tako da organizacijama omoguće da steknu nova znanja i ovladaju praktičnim oruđima potrebnim da se uspostavi saradnja s poslovnim sektorom, i uključuju: Program jačanja kapaciteta u ključnim oblastima – Odnosi s javnošću, Strateško planiranje, Korporativna filantropija, Biznis – NVO partnerstva; Studijske posjete organizacijama, udruženjima i preduzećima koji predstavljaju primere dobre prakse saradnje civilnog i poslovnog sektora; Četvoro-

mjesečnu mentorsku podršku u pripremi projekata za saradnju s poslovnim sektorom; Učešće na „Sajmu partnerskih ideja“, na kome će predstavnici/e organizacija imati priliku da direktno predstavljaju svoje projektne ideje preduzećima; Učešće na Forumu o međusektorskim partnerstvima i društveno odgovornom poslovanju, na kome će predstavnici/e sva tri sektora imati mogućnost da razmjene iskustva; Predstavljanje prijedloga za partnerstva na portalu www.partnerstva.me.

U projektu učestvuju sljedeće organizacije: ALFA CENTAR (Nikšić), ARGUMENT (Prijepolje), BIOS (Prijepolje), BJELOPOLJSKI DEMOKRATSKI CENTAR, BONUM (Pljevlja), DA ZAŽIVI SELO (Pljevlja), DRUŠTVO MLADIH EKOLOGA (Nikšić), EKOLOŠKI POKRET OZON (Nikšić), EKOLOŠKI POKRET PRIJEPOLJE, FORUM ŽENA PRIJEPOLJA, HUMANITARAC (Nikšić), IKRE (Rožaje), JEDNAKOST (Prijepolje), KULTURNI CENTAR DAMAD (Prijepolje), MEDIA TEAM (Nikšić), Morakovo (Nikšić), NVU RODITELJA DJECE S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU „ZRAČAK NADE“ (Pljevlja), SANDŽAČKI ODBOR ZA ZAŠTITU LJUDSKIH PRAVA I SLOBODA (Novi Pazar), PRIJATELJI BROADAREVA (Prijepolje), PLJEVALJSKI ŽENSKI PROSTOR, SNAŽNA MAMA (Bijelo Polje), SOS TELEFON ZA DJECU I ŽENE ŽRTVE NASILJA (Bijelo Polje), UDRUŽENJE MLADIH SA HENDIKEPOM (Nikšić), UDRUŽENJE PARAPLEGIČARA BIJELO POLJE I MOJKOVAC, UDRUŽENJE ZA POMOĆ LICIMA OMETENIM U PSIHOFIZIČKOM RAZVOJU (Nikšić), UDRUŽENJA ŽENA SELA POTPEĆA, UŽIČKO BILJE I VIVA VITA (Pljevlja).

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO) je neprofitna, nevladina organizacija osnovana u Podgorici 1999. godine, sa ciljem da unaprijedi položaj nevladinih organizacija u Crnoj Gori i otvori put ka većoj demokratizaciji društva. Kroz različite aktivnosti, CRNVO kontinuirano radi na poboljšanju kapaciteta nevladinih organizacija, podsticanju međusektorske saradnje, povećanju razumjevanja uloge i značaja NVO u društvu, te osnaživanju građana/ki za pružanje aktivnog doprinosa razvoju demokratije, poštovanju ljudskih prava i vladavini prava.

Smart kolektiv je nezavisna, neprofitna organizacija sa sjedištem u Beogradu, posvećena pronalaženju inovativnih perspektiva za održivi razvoj građanskog i društva uopšte kroz sinergijsko povezivanje različitih društvenih aktera. Pionir je promovisanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji. Polazeći od ideje povezivanja biznisa i društva, Smart kolektiv nalazi načine da se iskustva i logika biznisa primjene u rješavanju društvenih problema, pomaže kompanijama da artikuliraju i strateški sarađuju sa zajednicom, a raznim društvenim grupama da zainteresuju poslovni svijet za svoje potrebe i inicijative. Smart kolektiv osmišljava i realizuje kampanje koje pokreću pozitivne promjene u društvu, djelujući kroz četiri ključna programa: društveno odgovorno poslovanje, socijalne inovacije, preduzetništvo mladih i socijalni marketing.

Vodič za upravljanje međusektorskim partnerstvima namijenjen je predstavnicima svih sektora koji namjeravaju da zajedničkim djelovanjem mijenjaju zajednicu u kojoj žive. Iako je u fokusu Vodiča partnerstvo poslovnog i civilnog sektora, većina informacija i savjeta može biti od koristi i u povezivanju drugih sektora – javnog i poslovnog, civilnog i javnog.

Korake u izgradnji i realizaciji partnerstva ilustruju slučajevi iz prakse organizacija učesnica projekta „Partnerstvo za održivost“, u okviru kojeg se ovaj Vodič i objavljuje. Iz tog razloga, pojedini segmenti teksta pisani su iz perspektive organizacija civilnog društva, iako su jednako primjenljivi i na predstavnike drugih sektora.



I Međusektorska partnerstva

*Okupiti se, to je početak.
Istrajati zajedno, to je napredak.
Zajednički raditi, to je uspjeh.*

Henri Ford

Izazovi modernog doba

Tekovine modernog doba: globalizacija, tehnološki napredak, demografske promjene, privredna tranzicija, ostavljaju dubok trag na sve članove društva. Nezaustavljivi razvoj društva otvara brojne mogućnosti za napredak i uspjeh. Svjedoci smo, ipak, da razvoj ne dotiče sve segmente društva, čime se produbljuju već postojeće razlike ili stvaraju neki novi dispariteti. Nezaposlenost, siromaštvo, nizak nivo obrazovanja, neuključenost ugroženih grupa, zagađenost životne sredine, samo su neki od gorućih problema društva – problemi koji neminovno bacaju sjenku na sve poslovne, naučno-tehnološke i ostale uspjehe današnjice. Produbljivanje socio-ekonomskih razlika i nemar prema okolini ozbiljno ugrožavaju održivi razvoj društva.

Svjedoci smo korjenitih promjena i raznih društvenih previranja. Tradicionalne strukture društva u proteklih nekoliko decenija u velikoj mjeri su izmijenjene, ne samo u našem regionu već i u svijetu. Hijerarhija u društvu je drugačija, a odnosi među sektorima postaju sve isprepleteniji i međusobno zavisni. Posebno se ističu promjene koje se u posljednjih nekoliko decenija dešavaju u poslovnom sektoru. Nova poslovna etika podrazumjeva da odgovornost preduzeća mora biti više od proizvodnje dobara i usluga i ostvarivanja dobiti, i da se mora ogledati u preuzimanju odgovornosti za sve uticaje koje njihovo poslovanje izaziva.

Drugim riječima, kompanije počinju da doprinose rješavanju društvenih i ekoloških problema. Građani, organizacije civilnog društva i javni sektor takođe prepoznaju neophodnost aktivnijeg učestvovanja u oblikovanju socio-ekonomske stvarnosti. Mijenja se u regionu preovlađujuće mišljenje da isključivo javni sektor ima zadatak da rješava socijalna pitanja svojih građana. Obaveze i odgovornosti prema zajednici u kojoj živimo raspoređeni su sada na sve njene članove, kako bi se obezbjedio održivi razvoj društva.

Kompanije su u potrazi za ravnotežom između ekonomskih ciljeva i dubljeg traga koji žele i moraju ostaviti na društvo. Civilni sektor je u potrazi za novim načinima održivosti, koja će istovremeno omogućiti veći broj inicijativa za dobrobit društva i opipljivije rezultate. Javni sektor mora naći efikasna rješenja da se kvalitetno bavi kompleksnim društvenim pitanjima, otvarajući prostor za učesće svih članova društva u procesu formulisanja politika i određivanja pravca razvoja.

Upravo je međusobno zbližavanje sektora i uspostavljanje međusektorske saradnje jedan od efikasnijih mehanizama koji svim sektorima stoji na raspolaganju. Zajedničko djelovanje može biti rješenje za mnoge društvene probleme.

Od kada je 1992, na konferenciji Ujedinjenih nacija o zaštiti životne sredine i razvoju, partnerstvo sektora prepoznato kao mehanizam koji nam može pomoći da društvo u kojem živimo mijenjamo nabolje, napredak je postignut



kako u promociji partnerstva tako i u razvoju samog koncepta. Uslijedila je potvrda važnosti partnerstava na Samitu UN-a u Johaneshburgu 2002. godine, kao i na Samitu Rio+20 održanom u Brazilu 2012.

Evropska unija je u strateškim dokumentima takođe prepoznala važnost saradnje sektora, koji su postali relevantan mehanizam u rješavanju problema u različitim oblastima: od zdravstva do zaštite životne sredine. Strategija Evropske unije „Europe 2020“ podvlači značaj ovog koncepta za pametan, održiv i inkluzivan rast. Savjet Evrope je upravo partnerstvo postavio kao preduslov za korišćenje pretpristupnih i strukturnih EU fondova.

Od jednosektorskog pristupa do međusektorskog partnerstva

Problemi i izazovi s kojima se društvo danas suočava postali su previše složeni i međusobno povezani, a raspoloživi resursi jednog sektora često nisu dovoljni da se na te izazove adekvatno odgovori. Jednosektorski pristup se mnogo puta u praksi pokazao kao nede-

lotvoran. Izolovanim aktivnostima sektora često se nisu postizali željeni ciljevi. Stoga međusektorska partnerstva predstavljaju mehanizam koji prepoznaje kapacitete i kompetencije svakog sektora i koristi ih da se postigne zajednički cilj.

Definicije međusektorskih partnerstava:

Međusektorska partnerstva predstavljaju „međusektorski savez u kome su se pojedinci, grupe ili organizacije dogovorili da: (1) rade zajedno na ispunjenju neke obaveze ili obavljanju određenog posla; (2) dijele rizik, kao i koristi; (3) redovno preispituju svoj odnos; i (4) revidiraju svoj sporazum ako je to neophodno.“

Međunarodni forum poslovnih lidera (International Business Leaders Forum)

Partnerstvo je dobrovoljni odnos saradnje između različitih strana, iz javnog i privatnog sektora, u kome su svi učesnici saglasni da rade zajedno na postizanju zajedničkog cilja ili obavljanju konkretnog zadatka, i da dijele rizike, odgovornosti, resurse i koristi.

UN report „Towards Global Partnerships“



Saradnja ili partnerstvo?

U različitim izvorima, naići ćete na neujednačeno korišćenje termina „partnerstvo“ i „saradnja“. U nekim slučajevima je njihovo značenje izjednačeno. Češći je slučaj da se termin „saradnja“ doživljava kao širi pojam, a „partnerstvo“ kao intenzivniji odnos aktera uključenih u postizanje zajedničkog cilja, koji podrazumjeva podjelu rizika i koristi. U ovoj publikaciji te termine ćemo upotrebljavati upravo ovako, karakterišući time partnerstvo kao sistematizovaniji i zahtjevniji način saradnje.

Smisao partnerstva je očigledan: kroz partnerstvo se kvaliteti, kompetencije i resursi svih sektora mogu optimalno iskoristiti u rješavanju problema društva.

Tradicionalna podjela podrazumjeva postojanje tri sektora društva:

- ▶ javni (poznat i kao „prvi“ sektor), koji brine o javnom dobru i interesu;

- ▶ poslovni (poznat i kao „biznis“, „privatni“, „realni“ sektor), vođen ostvarenjem profita;
- ▶ civilni sektor („treći“ ili „nevladin“ sektor), posvećen određenim pitanjima ili dijelovima društva kojima je potrebna posebna pažnja.

Iako formalno odvojeni, sektori su neprestano upućeni jedni na druge, jer se njihova polja djelovanja i potrebe u određenoj mjeri preklapaju.



Zasebno funkcionisanje sektora, visok stepen nepoznavanja i nerazumjevanja vrijednosti i principa rada, rezultiralo je mnogim stereotipima:

Javni sektor	Poslovni sektor	Civilni sektor
birokratizovan	okrenut profitu	netransparentan
nefleksibilan	nezainteresovan za opšte dobro	neodrživ
okrenut političkim a ne opštim interesima	proračunat i lažno odgovoran	neefikasan

Tabela: Stereotipi o sektorima

Svaki sektor ima svoje prioritete, vrijednosti i osobine koje mogu biti važne i korisne za uspostavljanje i realizaciju partnerstva. Neke od osobina sektora prikazane u tabeli mogu znatno doprinijeti uspjehu partnerstva:

Javni sektor	Poslovni sektor	Civilni sektor
legitimitet	inventivnost	inkluzivnost
stabilnost	produktivnost	kreativnost
autoritet	brzo djelovanje	posvećenost

Tabela: Osobine sektora značajne za partnerstva, prilagođeno iz „Priručnika za partnerstva“ autorke Ros Tenison

Međusektorsko partnerstvo podrazumjeva uspostavljanje saradnje najmanje dva sektora. Partnerstva koja uključuju sva tri sektora u praksi se rjeđe sreću, jer je rukovođenje ovakvim partnerstvom kompleksno.

U Srbiji i Crnoj Gori, partnerstvo javnog i poslovnog sektora nešto je zastupljenije od partnerstva civilnog i poslovnog sektora. Danas je jasno da javni sektor ne može i ne treba samostalno da rješava važna društvena pitanja. Angažovanje civilnog i poslovnog sektora za pružanje konsultativnih usluga u oblastima za koje su stručni jedan je od vidova interakcije među sektorima, od koje društvo u cjelini ima višestruke koristi. Pozicija javnog sektora je takva da omogućava lak pristup korisnim informacijama na osnovu kojih se kreiraju okviri ekonomskih i socijalnih politika, a omogućiti predstavnicima organizacija i privrede da učestvuju u tom procesu nameće se kao jedna od obaveza javnog sektora. Autoritet i legitimitet javnog sektora mogu se iskoristiti za stvaranje klime

koja podržava i podstiče međusektorska partnerstva, a dostupnost materijalnih i nematerijalnih resursa koje javni sektor posjeduje kroz državne organe, organe lokalne uprave, javna preduzeća, može biti značajna za uspostavljanje partnerstava koja iniciraju civilni ili poslovni sektor.

Partnerstvo civilnog i poslovnog sektora

Interakcija organizacija i kompanija, nastojanja da se prevaziđu međusobne razlike, a ciljevi učine kompatibilnim, znatno su doprinijeli promociji i širenju prakse uspostavljanja partnerstva između civilnog i poslovnog sektora. Iako su još uvijek češći neki svedeniji oblici saradnje organizacije i kompanije (klasična sponzorstva i donacije), u prvom redu kompanije s razvijenim strategijama društvene odgovornosti prepoznaju u organizacijama civilnog sektora partnere s kojima mogu podijeliti zajedničku viziju boljeg društva.



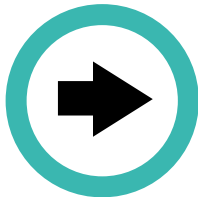
Prema istraživanju „Stavovi o društveno odgovornom poslovanju u Crnoj Gori“, sprovedenom za potrebe TACSO projekta, tek je polovina kompanija obuhvaćenih istraživanjem raspoložena za saradnju s civilnim sektorom, a stepen zainteresovanosti za saradnju znatno je veći kod organizacija (92%). Kada do saradnje dođe, najčešće je riječ o sponzorstvima i donacijama (58% slučajeva). Kompanije koje su pokazale zainteresovanost za saradnju s organizacijama, najradije bi to učinile kroz sponzorstvo (24%), zajedničko učešće u projektima (24%), donaciju u robi (20%) i donaciju u novcu (20%).

Prema istraživanju BCIF-a (sada Trag fondacija) o filantropiji u Srbiji, 78% kompanija koje su učestvovala u istraživanju ostvaruje neki vid saradnje s organizacijama. U većini slučajeva se ta saradnja tiče partnerski realizovanih aktivnosti vezanih za opšte dobro, 35% kompanija pruža finansijsku podršku projektima organizacija civilnog društva, dok 17% angažuje organizacije za pružanje usluga. Čak 94% kompanija obuhvaćenih istraživanjem smatra da bi dva sektora mogla bliže da sarađuju, i to upravo na zajedničkim projektima.

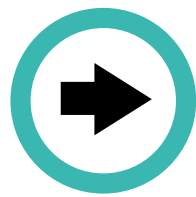
Od klasičnog filantropskog modela saradnje, odnos organizacija i kompanija kreće se u pravcu sistematičnijeg i strukturiranog zajedničkog djelovanja. Iako je još uvijek najčešći vid saradnje onaj koji u kompaniji vidi donatora sredstava za projekte koje organizacija smišlja i realizuje, a koji nisu

nužno povezani s djelatnošću biznisa, obje strane bivaju svjesnije da je u partnerstvu veliki potencijal. Kombinovanjem različitih kompetencija i resursa, uz dijeljenje zajedničke vizije, partnerstvo kompanija i organizacija zajednici može donijeti očekivanu pozitivnu promjenu.

**Davanje:
novčani i
in-kind
doprinos**



**Investiranje
u zajednicu:
vrijeme i
vještine**



**Zajednička
akcija:
za bolje
rezultate**

Grafik: Evolucija od filantropskog do partnerskog modela

Povjerenje koje zajednica ima u organizaciju, njeno iskustvo, informisanost i upućenost u probleme društva jesu vrijedni resursi koje organizacija može donijeti partnerstvu. S druge strane, specifična znanja i vještine kompanija, materijalna sredstva i vidljivost predstavnika poslovnog sektora u javnosti mogu u velikoj mjeri doprinijeti realizaciji zajedničke partnerske ideje.

I što je najvažnije: organizacije i kompanije uspijevaju da postignu zadovoljavajući stepen razumjevanja za logiku i vrijednosti pojedinačnih sektora, kao i da ciljeve koji se tiču rješavanja problema u zajednici učine kompatibilnim, zajedničkim.

Realizacija partnerskih inicijativa može donijeti i znatne koristi objema stranama. Za organizacije civilnog sektora, partnerstvo s poslovnim sektorom može značiti bolju održivost i efikasnije postizanje ciljeva za koje se zalažu. Kompanijama obećavaju ispunjenje ciljeva koji se tiču održivog razvoja i bolju reputaciju – ugled kompanije posvećene društvu u kojem posluje, i ispunjenje ciljeva koji se tiču doprinosa održivom razvoju. (Više o prednostima, rizicima i koristima partnerstva za kompanije i organizacije u poglavlju „Zašto partnerstva?“.)

Društveno odgovorno poslovanje kao šansa

Iako je termin „društveno odgovorno poslovanje“ (engl.: *Corporate Social Responsibility* – CSR, u daljem tekstu CSR) u velikoj mjeri poznat javnosti, ovaj koncept zavrijeđuje posebnu pažnju, naročito u kontekstu saradnje i partnerstava kompanija i organizacija. U osnovi društveno odgovornog poslovanja jeste da kompanije, kao i mala i srednja preduzeća, prepoznaju neophodnost svog angažovanja u zajednici. Zahvaljujući postulatima CSR-a, razvijeni su mehanizmi saradnje poslovnog i civilnog sektora koji angažovanje kompanija u zajednici čine značajnijim i učinkovitijim.

Društvena odgovornost preduzeća podrazumjeva odgovoran odnos poslovnog sektora prema zajednici u kojoj i za koju radi. U društveno odgovornom poslovanju cilj postizanja ekonomskog napretka (stvaranje profita) postaje kompatibilan s ekološkim i društvenim ciljevima kompanije. Kompanije, kao dio društva koji ostvaruje znatan napredak u ekonomskom i tehnološkom smislu, svojim aktivnostima na polju CSR-a taj napredak mogu i moraju iskoristiti za rješavanje brojnih socijalnih, ekoloških i drugih problema.

Prema definiciji objavljenoj u Bijeloj knjizi Evropske komisije, društveno odgovorno poslovanje jeste „koncept po kome kompanije integrišu društvena i ekološka pitanja u svoje poslovne operacije i odnose sa zainteresovanim stranama, na dobrovoljnoj osnovi“. (*European Commission, White paper on CSR*)

Dokument Evropske komisije „Strategija društveno odgovornog poslovanja 2011–2014“ donosi novu definiciju CSR-a, objašnjavajući ga kao „odgovornost kompanija za njihov uticaj na okruženje“. (*European Commission, A renewed EU strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility*)



Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD) CSR definiše kao „stalnu posvećenost poslovnog sektora etičkom ponašanju i doprinosu ekonomskom razvoju, uz istovremeno poboljšanje života zaposlenih i njihovih porodica, kao i zajednice i društva u cjelini“. (www.wbcd.org)

Iako ne postoji univerzalno prihvaćena definicija društveno odgovornog poslovanja, gotovo sve one objedinjuju nekoliko ključnih elemenata:

- ▶ **sa CSR-om se razmišlja na duge staze;**
- ▶ **CSR objedinjuje ekonomske, socijalne i ekološke aspekte poslovanja;**

- ▶ **CSR podrazumjeva odnos sa svim stejkholderima;**
- ▶ **CSR donosi koristi i kompaniji i društvu u cjelini.**

Drugim riječima, društveno odgovorno poslovanje podrazumjeva da kompanija preuzima odgovornost za sav uticaj koji ima na sve stejkholdere, od svojih zaposlenih do šire zajednice.

Stejkholderi (engl.: *stakeholders*, zainteresovane strane) jesu svi pojedinci, grupe ili organizacije koji utiču ili trpe uticaj jedne kompanije/organizacije/situacije i njenog djelovanja. Sa stanovišta kompanije/organizacije, odnos sa stejkholderima mora biti kvalitetan, stalan i dvosmjernan kako bi se potrebe stejkholdera razumjele i kako bi se oni uključili u procese donošenja odluka. Dakle, odnos sa stejkholderima može biti više od komunikacije i dobre informisanosti. On bi trebalo da podrazumjeva i uključenost stejkholdera u procese donošenja odluka i samu realizaciju aktivnosti kada to okolnosti dozvoljavaju.

Odgovorno poslovanje podrazumjeva transparentnost u donošenju odluka i aktivnostima koje imaju društveni, ekonomski ili ekološki uticaj na zajednicu. Takođe, podrazumjeva etičko ponašanje u poslovanju i zdrav mehanizam upravljanja. Ne samo da se od kompanije zahtjeva poštovanje svih zakonskih propisa, već se očekuje da ona preduzima odgovorne aktivnosti koje prevazilaze zakonske okvire. Društvena odgovornost kompanija najčešće se organizuje u četiri oblasti, tzv. četiri stuba CSR-a: **u radnom okruženju** (aktivnosti koje se tiču zaposlenih, bezbjednosti na radu, ulaganja u zaposlene itd.), **na tržištu** (odnos prema

dobavljačima, odnos prema potrošačima, odgovorni marketing itd.), **u životnoj sredini** (zaštita životne sredine, sprječavanje negativnih uticaja, podrška ekološkim inicijativama), i **u lokalnoj zajednici** (inicijative koje pomažu razvoj zajednice, uključenost marginalizovanih grupa itd.).

Najčešće se aktivnosti kompanija na polju CSR-a tiču četvrtog stuba – lokalne zajednice. Upravo ovo polje otvara velike mogućnosti za zajedničko djelovanje kompanija i organizacija civilnog sektora, oslanjajući se na različite mehanizme saradnje, od sponzorstava i donacija do sklapanja partner-

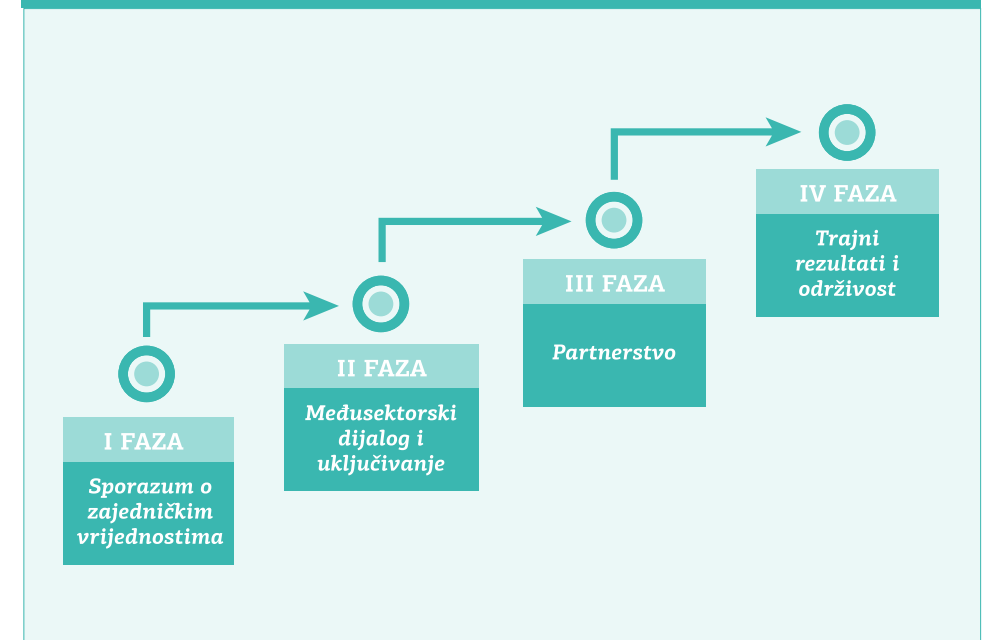
stava za sistemsko i plansko sprovođenje zajedničkih inicijativa.

Iako je koncept CSR-a prije svega usmjeren na dobrobit zajednice, postoji niz koristi i za samu kompaniju koja implementira odgovorne prakse u svoje poslovanje. Najočigledniji je, svakako, stvaranje dobrog imidža i pozitivan uticaj CSR-a na reputaciju, ali prije svega to je dugoročna održivost koju kompaniji donosi etičko, transparentno i odgovorno poslovanje. CSR ima sve veći uticaj i na konkurentnost kompanija, ako

se ima u vidu trend koji pokazuje da sve više potrošača prilikom donošenja odluke o kupovini vodi računa o posvećenosti kompanije zajednici i bira proizvode ili usluge kompanija koje posluju etički i odgovorno.

Postulati CSR-a jedan su od značajnijih elemenata u stimulanju sklapanja partnerstava između poslovnog i civilnog sektora. Time koncept društveno odgovornog poslovanja daje šansu kompaniji da bude odgovornija, organizaciji da bude aktivnija, a zajednici da bude bolja.

Jedna od najnovijih tendencija jeste zamjena termina *corporate social responsibility* novim terminom *integral social responsibility* (ISR), odnosno integrisana društvena odgovornost. Time se dodatno skreće pažnja na činjenicu da je neophodno da svaki sektor bude odgovoran, za šta se često može sresti i termin *shared responsibility* ili podijeljena odgovornost. Autor Luj Gej (*Louis Guay*) navodi četiri faze u implementaciji ISR-a:



Grafik: ISR faze

Mehanizmi saradnje poslovnog i civilnog sektora

Sponzorstvo

Sponzorstvo je poslovni odnos kojim sponzor i sponzorisani definišu saradnju koja je od uzajamne koristi. Riječ je o novčanom ili nenovčanom davanju za određenu aktivnost koja uključuje tačno određenu protivuslugu za sponzora, najčešće reklamu ili publicitet.

Najčešći nosioci sponzorskih prava su osobe i/ili organizacije iz područja sporta, kulture, nauke, ekologije ili socijalne zaštite. Za razliku od donacije, sponzorstvo podrazumjeva komercijalni odnos, jer se zasniva na ostvarivanju obostrane koristi, i preduzima se s određenim ciljem.

U kontekstu etičkog poslovanja, mnoge kompanije pri ugovaranju sponzorstava posebnu pažnju pridaju, osim svojim poslovnim interesima, i kriterijumima opšte društvene koristi, u skladu sa svojom misijom, vrijednostima i ciljevima.

Doprinos u proizvodima i uslugama

Podrška koju kompanija može pružiti široj zajednici ne svodi se isključivo na novčane donacije. Umjesto finansijskih sredstava, ili u kombinaciji s njima, mnoge kompanije stavljaju na raspolaganje svoje proizvode, druga materijalna dobra ili usluge (*in kind* donacije), najčešće u vidu donirane opreme, materijala za rad, prostora i sl. Brojni su načini na koje kompanija može pružiti podršku rješavanju problema i zavis od otvorenosti i jedne i druge strane za inovativna i obostrano korisna rješenja.

Grantovi za podršku projektima ili programima

Kompanije doniraju dio svog profita ili resursa neprofitnim organizacijama kao bespovratne novčane donacije nekomer- cijalne prirode. Tradicionalno najčešća praksa jeste spontani (*ad hoc*) odgovor kompanije na upućeni zahtjev za donaciju, pri čemu je teško odrediti priorite- te pri davanju takve pomoći, budući da je nemoguće odgovoriti na sve zahteve. Upravo iz tog razloga se programima korporativnog davanja sve više upravlja strateški – s jasnim ciljevima, metrikom i izvještavanjem, slično kao i u ostalim poslovnim disciplinama.

Strateški pristup podrazumjeva da kompanije odlučuju o prioritetima i kriteri- jumima po kojima će dodjeljivati novac, i na osnovu njih raspisuju javni konkurs. Javni konkursi garantuju transparentnost u dodjeli donacija, iako troškovi ovog na- čina davanja uključuju ne samo sredstva koje kompanija planira da dodjeli već i operativne troškove koji cijeli taj proces prate (prikupljanje prijava, procjena, oda- bir, sklapanje ugovora i praćenje rezultata projekata koji su dobili podršku).

Uključivanje (volontiranje) zaposlenih

Korporativno volontiranje ili volontiranje zaposlenih koordinisan je program po ko- jem kompanija donira vrijeme, sposobnosti i energiju svojih zaposlenih cilju koji je od interesa za lokalnu ili širu zajednicu. U kontekstu korporativnog volontiranja, volontere/volonterke podržava njihov poslodavac, bilo da volontiraju tokom radnog ili slobodnog vremena.

Korporativnom volontiranju, kao dobroj poslovnoj praksi, ide u prilog činjenica što može da funkcioniše i na nivou lične inicijative ili pojedinih odjeljenja, ali samo strateški, programski pristup volontiranju siguran je i delotvoran način da se osigura uspjeh programa – izgradnja konstruktiv- nog partnerstva s organizacijama i insti- tucijama u zajednici, i istovremeno unap- rijeđivanje vještina zaposlenih. Najčešći oblici volonterskih akcija koje kompanije organizuju ili u kojima učestvuju jesu ekološke jednodnevne akcije ili uređe- nje institucija socijalne zaštite, vrtića ili škola, a sve je zastupljenije i volontiranje zasnovano na profesionalnim vještinama zaposlenih (*skills based volunteering*), čija stručnost je dragocjena u projektima od značaja za lokalnu zajednicu (finansijsko planiranje, pravni savjeti, marketinški konsalting i sl.).

Upravljanje fondovima za grantove

Pored direktnih novčanih donacija koje se *ad hoc* ili na javnim konkursima dodjeljuju određenim projektima ili programima, kompanije često osnivaju fondove ili fon- dacije kao posebna pravna lica, i finansiraju ih. Ovaj oblik saradnje podrazumjeva da kompanije obezbjeđuju finansijska sred- stva, dok fondacije upravljaju tim sredstvi- ma kao nezavisni entiteti. Uslijed manjka vremena, kadra i iskustva, fondacijama najčešće ne upravlja kompanija osnivač, već stručnjaci iz civilnog sektora ili dru- ge fondacije, budući da imaju bolji uvid u aktuelne društvene potrebe i efikasne načine njihovog rješavanja.

Društveno angažovani marketing

Društveni marketing je sredstvo pomoću kojeg kompanije podržavaju razvoj i/ili sprovođenje kampanja za promjenu po-

našanja čiji je cilj unaprijeđenje javnog zdravlja, bezbjednosti, životne sredine ili dobrobiti šire društvene zajednice. Riječ je o primjeni alata tržišnog marketinga u netržišne svrhe – radi uticanja na mišljenje i ponašanje određene grupe ljudi u smjeru pozitivne društvene promjene.

Osim što dopire do potrošača na način koji izlazi iz okvira tradicionalne kupovine i stvara dugoročnu i emocionalnu vezu s potrošačima, cilj ovog oblika marketinga je prije svega da doprinese promociji iza- branog društvenog cilja. Jedan od najza- stupljenijih oblika društvenog marketinga danas u svijetu jeste tzv. marketing za društvene ciljeve (*cause related marketing*), to jest vezivanje proizvoda kompanije za određeni društveni cilj, što pozitivno utiče na njenu reputaciju, lojalnost ku- paca i prodaju, a partnerskoj organizaciji omogućava veći medijski prostor i širu afirmaciju društvenih ciljeva koje zastupa.

Socijalna preduzeća

Socijalno preduzetništvo je jedna od naj- zastupljenijih tendencija u svijetu danas, koncept po kome se socijalni problemi rješavaju primenom preduzetničkih prin- cipa. Socijalno preduzeće je ono koje svoje poslovanje vezuje za određenu društvenu misiju. Kao i svako drugo preduzeće, i socijalno preduzeće je usmjereno na ostva- rivanje prihoda, ali njegova posebnost proističe iz načina na koji se ostvareni profit koristi – s jasnim ciljem da šira za- jednica ima koristi od njegovih aktivnosti.

Osnovna karakteristika ovog alternativ- nog oblika preduzetništva jeste da se profit ponovo investira u proširivanje djelatnosti ili unaprijeđenje poslovanja, čime se ostvaruje maksimalna korist za zajednicu, a ne maksimiziranje profita.

Profit se koristi za podršku društvenim ciljevima koji mogu, ali ne moraju, biti direktno povezani s aktivnošću preduzeća; ili samo preduzeće ostvaruje takav cilj svojim radom, na primjer zapošljavajući osobe iz marginalizovanih grupa i sl.

Partnerstvo s poslovnim sektorom najčešće se ostvaruje kroz podršku kompanija osnivanju socijalnih preduzeća, ili uključivanjem ovih preduzeća u korporativne lance nabavke, čime se direktno doprinosi njihovoj održivosti.

Preporuke za razvoj partnerstava poslovnog i civilnog sektora

1. Promovisanje koncepta partnerstva. Kako bi se povećao broj partnerstava, a samim tim i boljitak za zajednicu, neophodno je raditi na podizanju svijesti o važnosti partnerstava i o dobrobiti koju ona mogu donijeti svakom od sektora.

Promocija društvenih inicijativa civilnog sektora i njegovog djelovanja uopšte, kao i promocija aktivnosti kompanija okrenutih zajednici, može doprinijeti približavanju sektora i stvaranju novih partnerstava.

Primjeri uspješno realizovanih inicijativa jedan su od najboljih motivacionih i promotivnih alata za širenje partnerske prakse. Organizacije, kao „glas zajednice“, mogu umnogome doprinijeti promovisanju ovog koncepta u samom sektoru. Kompanije na raspolaganju imaju znatne resurse i adekvatne vještine komuniciranja koje koncept partnerstva mogu približiti svim sektorima i cjelokupnoj javnosti.

2. Edukacija. Neophodno je unaprijediti znanje svakog sektora o „drugom“ – upoznati kompanije s načinom rada i sistemom vrijednosti organizacija civilnog društva, i organizacije s postulati- ma odgovornog poslovanja kompanija.

Partnerstvo zahtjeva stalno učenje i usavršavanje. Edukativne aktivnosti posvećene izgradnji i realizaciji partnerstava doprinijeće jačanju kapaciteta za saradnju u svim sektorima i povećati spremnost organizacija i kompanija da se u partnerstvo upuste.

Praćenje međunarodnih trendova i analiza uspješnih partnerskih inicijativa u zemlji, regionu i šire samo su neki od načina koji mogu doprinijeti brojnosti i uspješnosti realizovanih partnerstava.

3. Podrška sistema. Sklapanje partnerstava u nepovoljnim ekonomskim, socijalnim i političkim okolnostima može biti rizično. Kompanije i organizacije moraju

se zalagati za unaprijeđenje pravnog okvira kako za položaj civilnog sektora, tako i za odnose između sektora. Neophodno je zalaganje da se uvedu dodatne poreske olakšice ili podsticaji druge vrste za uspostavljanje međusektorskih partnerstava. Svojim autoritetom i legitimitetom, javni sektor može dati na značaju i konkretno pomoći realizaciju partnerstava kompanija i organizacija.

4. Društveno odgovorno poslovanje. Promovisanje i jačanje koncepta društveno odgovornog poslovanja može doprinijeti razvoju partnerstava poslovnog i civilnog sektora, ako se ima u vidu da se upravo na osnovu ovog koncepta razvijaju meha-

nizmi saradnje kompanija i organizacija.

5. Mediji. Uloga medija u promovisanju partnerstava mora biti aktivnija. Mediji, kao sastavni dio društva, svoju odgovornost prema zajednici mogu pokazati i time što će pratiti aktivnosti organizacija civilnog društva, društveno odgovorne inicijative kompanija i međusektorska partnerstva.

6. Brokери. Promovisanje i uspostavljanje „zanimanja“ brokera, kao posrednika u stvaranju partnerstva, olakšalo bi i ohrabrilо organizacije i kompanije da zajednički mijenjaju zajednicu.

Broker, to jest posrednik

Izgradnja i realizacija partnerstva proces je koji zahtjeva posebne vještine i znanja, između ostalog i umjeće pregovaranja i medijacije. Engleski termin *broker* koristi se za osobe koje posreduju između strana zainteresovanih za sklapanje partnerstva. Broker mora poznavati funkcionisanje i logiku svih sektora, biti komunikativan i da svojim angažovanjem olakšava partnerima put u procesu izgradnje partnerstva i njegove realizacije. Posvećeni spajanju ideja i ljudi, brokери mogu umnogome pomoći u identifikovanju ciljeva partnerstva i nalaženju optimalnih načina da se oni realizuju. Čest je slučaj da potencijalni partneri unutar svoje organizacije odnosno kompanije imaju osobu zaduženu da obavi posao brokera, ili se u te svrhe angažuje osoba ili organizacija sa strane. Institucija brokera još nije dovoljno zaživjela u Srbiji i Crnoj Gori.



II Partnerstvo

- u praksi

„O partnerstvima je lako govoriti, ali ih je obično mnogo teže ostvariti. Ona zahtjevaju kontinuiranu hrabrost, strpljenje i odlučnost. Ona su retko „lako“ rješenje problema i mogu ponekad da predstavljaju frustrirajuće i razočaravajuće iskustvo koje ne ispunjava prvobitne nade i očekivanja. Ali ne mora uvijek da bude tako.“

Ros Tenison,
autorka publikacije
„Priručnik za partnerstva“

Zašto partnerstvo?

Partnerstvo je proces u kome partneri iz poslovnog i civilnog sektora prevazilaze međusobne razlike stvarajući prostor za inovaciju i kreativnost u stvaranju partnerskih inicijativa sa zajedničkom vizi-

jom. Praksa je pokazala da jednosektorski pristup često nije adekvatno rješenje za neke od kompleksnih izazova s kojima se savremeno društvo suočava.

Vodeći se principima društveno odgovornog poslovanja, kompanija ulaže napore kako bi doprinijela, na primjer, rješenju problema siromaštva ugroženih grupa u zajednici u kojoj posluje. Upuštanje u samostalno rješavanje ovog složenog problema podrazumjeva posjedovanje pravih informacija o realnim potrebama i ostvaren kontakt s ciljnom grupom, što kompaniji nedostaje jer su njene aktivnosti i stručnost usmjerene na postizanje profita. Upravo te neophodne resurse posjeduje organizacija civilnog društva posvećena unaprijeđenju položaja pripadnika te ugrožene grupe. Tako ciljevi organizacije postaju kompatibilni s ciljevima kompanije i čine osnovu zajedničke vizije partnerstva. U procesu izgradnje partnerstva, kompanija i organizacija će raspoložive resurse optimalno iskoristiti i dati znatan doprinos zajednici, ističući neophodnost međusektorskog angažovanja i odgovornog ponašanja kako kompanija, tako i organizacija i zajednice u cjelini.



Uspješna partnerstva donose višestruke koristi jer daju inovativna rješenja za probleme održivosti, a sektorima daju mogućnost da delotvorno i korisno podijele svoje kompetencije i resurse zarad postizanja važnih ciljeva. Uspješno realizovano partnerstvo biće još jedan argument za promociju ovog koncepta i poslužiće kao podstrek drugim kompanijama i organizacijama u rješavanju problema koji zahtjevaju partnerski pristup. Iznad svega, integrisanje sektora i njihovo sinergijsko funkcionisanje dopriniće stabilnosti i održivosti zajednice u cjelini.

Prepreke

Učiniti vrijednosti i ciljeve partnera kompatibilnim zahtjevan je proces, koji podrazumjeva suočavanja s posebnim izazovima

među kojima se ističu: poimanje sektorskih razlika kao nepremostivih, nerazumjevanje i negativni stavovi o „drugom“ sektoru.



Kao najčešće prepreke uspostavljanju partnerstva kompanije i organizacije, izdvajaju se:

Prepreke iz ugla civilnog sektora

odsustvo motivacije kod poslovnog sektora

nezainteresovanost za aktivnosti drugih sektora

obeshrabrujući pravni okvir

neblagonaklone društvene i ekonomske okolnosti

nepovjerenje u motive kompanija

Prepreke iz ugla poslovnog sektora

neprepoznavanje potrebe za inicijativama za opšte dobro

nerazumjevanje misije i načina rada organizacija civilnog sektora

finansijski problemi

loš imidž civilnog sektora

loše osmišljeni projekti organizacija

Tabela: Prepreke uspostavljanju partnerstva; Izvor: Istraživanje „Stavovi o društveno odgovornom poslovanju“ sprovedeno u Crnoj Gori 2012. godine, za potrebe TACSO projekta; Istraživanje „Individualna i korporativna filantropija u Srbiji“ iz 2012, BCIF (sada Trag fondacija)

Činjenica je da i dalje ne postoji jaka društvena svijest o važnosti partnerskih inicijativa. Iskustva Smart kolektiva i CR-NVO-a u višegodišnjem radu sa brojnim organizacijama i konkretno kroz projekat „Partnerstvo za održivost“ pokazala su da i civilnom i poslovnom sektoru često nedostaju inicijativa i suštinsko razumjevanje koncepta partnerstva. Ohrabruje porast interesovanja svih relevantnih aktera za različite vidove međusektorske saradnje, a

uspješno realizovana partnerstva svjedoče da ovaj mehanizam saradnje može biti jedan od efikasnijih načina demonstracije društvene odgovornosti kompanija, organizacija, a onda i samih građana. Organizacije civilnog sektora prepoznaju da je saradnja s poslovnim sektorom jedan od važnih činilaca njihove održivosti, dok kompanije u civilnom sektoru prepoznaju partnera s kojim mogu sprovoditi društveno odgovorne inicijative.

Vrijednosti i principi partnerstva

Svako partnerstvo se zasniva na dijeljenju zajedničke vizije, ali da bi realizacija partnerstva bila uspješna, partneri moraju usvojiti i dijeliti iste vrijednosti:

- ▶ poštovanje – organizacija za aktivnosti kompanija koje stvaraju profit, kompanija za aktivnosti organizacija koje su usmjerene na rast zajednice;
- ▶ uključenost stejkholdera iz svih grupa;
- ▶ socijalna i ekološka održivost;
- ▶ sticanje i dijeljenje znanja;
- ▶ prevencija nesuglasica i konflikata.

Svako partnerstvo imaće svoje specifičnosti, ali neki principi su primjenljivi u većini situacija:

- ▶ **posvećenost** postizanju zajedničkog cilja;
- ▶ **transparentnost** u svim segmentima izgradnje i realizacije partnerstva, na kojoj će se izgraditi povjerenje i međusobno poštovanje partnera;
- ▶ **fer odnos i obostrana korist** kao oprav-

dano pravo partnera na konkretne individualne dobrobiti od partnerstva, koje će biti i dodatni motiv partnerima za angažovanje u realizaciji partnerske ideje.

U procesu izgradnje partnerstva, partneri mogu, u zavisnosti od prirode inicijative koju sprovode, odrediti nove principe na kojima žele da utemelje saradnju. Posvećenost dogovorenim principima garancija je uspješne realizacije partnerske inicijative.

Koristi i rizici partnerstva za partnere

Postojanje određenih prednosti i rizika koje nosi partnerstvo jeste važan evaluacioni mehanizam koji partneri imaju na raspolaganju, kako pri donošenju odluke o sklapanju partnerstava, tako i u domenu motivacije i nivoa uključenosti u realizaciju. Od uticaja na tok partnerstva biće svakako i transparentnost i informisanje partnera o koristima koje se očekuju od partnerstva, a ispunjenje ovih očekivanja predstavlja važan segment evaluacije samog projekta.



Pored koristi od partnerstva, koje su zajedničke za oba sektora: profesionalni razvoj aktera, pristup većem broju resursa, korišćenje stručnosti i iskustva partnera, posebno važne prednosti su i:

Za organizacije civilnog sektora	Za predstavnike poslovnog sektora
povećanje vidljivosti udruživanjem s „brendiranom“ kompanijom	poboljšanje korporativnog imidža udruživanjem s organizacijom poznatom po doprinosu društvu
bolje šanse da se utiče na javnu politiku	komparativna prednost u odnosu na konkurenciju
mogućnost za stvaranje prihoda i doprinos održivosti organizacije	pristup novim tržištima, potrošačima, mrežama

pristup širokom izboru kreativnih, tehničkih i ljudskih resursa

zadovoljni zaposleni

veći kredibilitet

veća vrijednosti brenda i reputacije

Tabela: Prednosti partnerstva za civilni i poslovni sektor

Da je partnerstvo složen proces čija učinkovitost može biti značajna svjedoči i činjenica da ni potencijalni rizici nisu zanemarljivi. Pored specifičnih rizika koji će zavistiti od same partnerske inicijative, partneri iz oba sektora suočavaju se i sa sljedećim opasnostima:

- ▶ **negativan uticaj na reputaciju** zbog neadekvatno izabranih partnera, ili loše realizacije partnerske inicijative;
- ▶ **gubitak autonomije** koji je u određenoj mjeri neminovnost zajedničkog rada;
- ▶ **sukob interesa** koji može ugroziti pla-

niranu realizaciju i odnos među partnerima;

- ▶ **iscrpljivanje resursa** jer partnerstva zahtjevaju izuzetnu posvećenost zaposlenih i mobilisanost najrazličitijih resursa;
- ▶ **izazovi implementacije** samog partnerstva.

Logično je da će odluka o realizaciji partnerstava značiti da su prednosti prevagnule nad potencijalnim rizicima. Poznavanje rizika i spremnost na sučavanje s njim u velikoj mjeri će olakšati realizaciju partnerstva.

Od ideje do realizacije

Svako partnerstvo je uzbudljivo i posebno putovanje. Ipak, postoje određene stanice na tom putovanju koje su obavezne za sve. Tekst koji slijedi daje kratak prikaz koraka na putu sklapanja partnerstva i njegove realizacije. Pitanja u okviru svake cjeline smjernice su koje aktere saradnje treba da navedu na razmišljanje o raznim aspektima partnerstva. Put od ideje do realizacije prikazuje aktivnosti koje se tiču pripreme partnerstva („Da li ste spremni?“, „Partnerska ideja“, „Mapiranje i izbor partnera“, „Mapiranje resursa“, „Planiranje“), pregovora o partnerstvu i osnovnih smjernica za uspješno rukovođenje partnerstvom. Dosadašnje iskustvo autora pokazalo je da je neophodno posvećivati posebnu pažnju segmentu koji se odnosi na samu pripremu

partnerstava, pa su upravo ove cjeline u fokusu. Izgradnja i realizacija partnerstva podrazumjevaju i korake tipične za realizaciju projekata, a koji su poznati zaposlenima, i u civilnom i u poslovnom sektoru, te zbog toga oni nisu posebno razrađivani, već su istaknute njihove specifičnosti u partnerskom kontekstu.

Ilustracije pojedinih koraka na putu od ideje do realizacije predstavljaju konkretne primjere iz prakse organizacija učesnica projekta „Partnerstvo za održivost“. Ove organizacije su pronašle želju, motiv i hrabrost za sklapanje partnerstava s poslovnim sektorom, doprinoseći time održivosti svojih organizacija i svojih zajednica.

Da li ste spremni?

Kada predstavnici poslovnog sektora i organizacija civilnog društva saraduju i sklapaju partnerstva s ciljem da riješe problem ili donesu boljitak zajednici, partnerstvo postaje složen proces koji zahtjeva određene vještine i znanja kako bi uspjeh bio zagarantovan. Ali prije svega, partnerski odnos ove dvije strane mora biti građen pod pretpostavkom spremnosti za saradnju s „drugim“, s „drugačijim“. O razlikama dva sektora, ali i o potencijalnim mjestima susreta i preklapanja, bilo je već riječi. Ipak, početak planiranja partnerstva pravo je vrijeme da se još jednom preispita odluka za njegovo sklapanje. I zato je potrebno početi „iznutra“ i doći do jasnog odgovora na pitanje da li unutar vaše organizacije ili kompanije postoji spremnost za saradnju s drugim sektorom.

Da li uvažavate razlike koje postoje među sektorima?

Da li vaša organizacija/kompanija ima formiran i prepoznatljiv stav kada je u pitanju saradnja s drugim sektorima?

Član organizacije koja se zalaže za ravnopravnost i poboljšanje položaja pripadnika marginalizovanih grupa društva došao je na ideju o projektu saradnje s preduzećem koje bi omogućilo zaposlenje i siguran izvor prihoda za nekoliko pripadnika grupe. Kamen spoticanja u realizaciji bili su neslaganje i izostanak podrške ostatka tima koji su inicijativu za saradnju s preduzećem ocijenili kao isuviše rizičnu za reputaciju organizacije u zajednici, što je bio dovoljno velik razlog da se od projekta odustane. U zavisnosti od veličine i unutrašnje organizacije organizacije/kompanije, za realizaciju međusektorskih inicijativa, važno je obezbjediti neophodnu podršku iznutra – od bliskih saradnika do najvišeg menadžmenta, tj. struktura koje upravljaju organizacijom.

Spremnost organizacije/kompanije za sklapanje partnerstva ogleda se prije svega u analizi sopstvenih resursa, ciljeva, vrijednosti i planova, a analiza treba da rezultira upravo

Da li ste zagovornik partnerskog pristupa?

Da li ste spremni da preispitate svoja mišljenja i stavove?

Da li ste spremni da dio svoje autonomije „ustupite“ zarad partnerstva?

Koji su rizici partnerstva? Imate li bojazni da će partnerstvo narušiti vašu reputaciju među kolegama iz drugog sektora i/ili u vašem okruženju?

Da li imate adekvatan odgovor na izazove koje partnerstvo donosi?

Da li ste dovoljno posvećeni, hrabri, kreativni da se upustite u partnerstvo?

Šta vas motiviše?

Šta očekujete da će vam partnerstvo donijeti?

Često je loša percepcija sektora i nedostatak vjere u djelotvornost partnerstva prvi kamen spoticanja unutar same organizacije. Sagledajte takvu situaciju kao izazov, a ne kao problem, jer se ovakve situacije mogu prevazići konstruktivnim razgovorima.



izborom partnerstva kao željene i odgovarajuće forme saradnje. Zato, imajte koncenzus u vašem timu oko izbora partnerstva kao načina realizacije određenog projekta.

Partnerska ideja

Svako partnerstvo podrazumjeva da partneri imaju sopstvene ciljeve i očekivanja, ali srž partnerstva jeste partnerska ideja – vizija koju partneri dijele i zajednički cilj kojem se stremi. Upravo je ta zajednička vizija mjesto susreta partnera – referentna tačka svakog partnerstva.

Najčešće je inicijator partnerstva taj koji će kroz prijedlog za uspostavljanje partnerstva već ponuditi zajedničku viziju partnerstva, ali naravno u duhu dobre saradnje, i ostaviti prostor da se ona zajednički dopunjava, prilagođava i unaprijeđuje. Tako ideja dobija onu dodatnu vrijednost karakterističnu za partnerske ideje – sinergijsku snagu različitih sektora.

U okruženju u kojem ne postoji dovoljno razvijena kultura, a ni politika njegovanja partnerstava koja se bave rješavanjem raznih društvenih problema, posebno je važno graditi partnerstvo na čvrstim zajedničkim vrijednostima, ciljevima i viziji, jer će to biti izvor motivacije, snage, optimizma i vjere u uspjeh.

Zato preispitajte svoju ideju kroz prizmu partnerstva:

Šta je „partnersko“ u vašoj ideji?

Zašto je potrebno partnerstvo da bi se ta ideja realizovala?

Koje su prednosti realizacije ove ideje kroz partnerstvo, u odnosu na njenu realizaciju uz učešće samo jednog sektora?

Šta je zajednički cilj partnerstva?

Zašto je taj cilj ujedno cilj i organizacije i partnera iz poslovnog sektora?

Procjenite relevantnost cilja partnerske ideje za vas i za partnera.

Šta će za vas biti uspjeh? Šta bi za vaše partnere bio uspjeh?

Tok sklapanja partnerstava može biti i drugačiji: preduzeće i organizaciju spaja zajedničko polje djelovanja kada su društvene teme u pitanju, a proces pravljenja partnerskog projekta i zajedničke vizije uz konsultacije i na sastancima predstavlja sastavni dio izgradnje partnerstva.

Organizacija želi da poboljša status žena u zajednici njihovim zapošljavanjem. Tokom razrade ideje i osmišljavanja projekta, prepoznata je neophodnost da se uključi poslovni sektor kako bi rezultati bili što bolji. Međutim, razrada ideje u pravcu partnerskog odnosa bila je zahtjevan proces – od polazne tačke, gdje je poslovni sektor bio samo posmatrač, do aktivnog učešća kompanija u osmišljavanju i realizaciji cijele akcije.

Tok razrade ideje bio je sljedeći:

Početak: organizovaćemo seriju seminara za kompanije kako bismo senzibilisali biznis sektor za potrebe zapošljavanja žena starijih od četrdeset godina.



Na putu do partnerstva: ako se zna da konkretan uspjeh projekta zavisi od samih kompanija, neophodno je njih dodatno motivisati i uključiti u realizaciju samih aktivnosti. Zato ćemo koristiti format okruglih stolova na kojima ćemo zajedno s kompanijama doći do konkretnih informacija i tačnih razloga koji objašnjavaju zašto je zapošljavanje ove kategorije problematično. Aktivnim učešćem predstavnika kompanija u diskusijama doprinijevamo podizanju svijesti o ovom problemu kako kompanija, tako i šire javnosti.

Partnerska ideja: organizovaćemo okrugle stolove sa svim stakeholderima, a zaključke i dobijene informacije iskoristićemo kako bismo u partnerstvu s kompanijama identifikovali razloge na koje možemo zajednički da utičemo (npr. odsustvo određenih vještina poput poznavanja rada na računaru, poznavanja engleskog jezika i sl.). Osmislićemo programe obuke na osnovu identifikovanih potreba kompanije. Obuke za korisnice držaće predstavnici kompanija koji posjeduju odgovarajuća stručna znanja. Ženama koje izraze želju i pokažu da imaju ideju kako da se samozaposle obezbjedićemo mentore iz partnerskih kompanija koji će im u tome i pomoći.

Od partnerskog projekta korist će prije svega imati žene učesnice programa, ali i sama organizacija, koja će efikasnije postići ciljeve za koje se zalaže, a uz to će imati i pristup brojnim kompanijskim resursima. Kompanija će omogućiti svojim zaposlenima da volontirajući doprinesu zajednici, ali i da steknu neka nova znanja i vještine, poput trenerskih i mentorskih. Ovakva akcija će uticati na reputaciju koju u zajednici imaju svi akteri.

Koji god da je put koncipiranja partnerske ideje, teorija i praksa su saglasne u stavu da uspjeh partnerstva u zavidnoj mjeri zavisi od balansiranosti zajedničkih ciljeva s individualnim ciljevima partnera.

*Šta partner može da očekuje od projekta?
Koje konkretne dobrobiti?*

Šta očekujete da će realizacija ovog partnerstva vama donijeti?

Razmislite o motivaciji partnera.

O postignućima i mogućoj dobrobiti razmišljajte iz svoje pozicije, ali i iz pozicije partnera, kako biste pokušali da budete što objektivniji i racionalniji. Dodatnu snagu partnerstvu daće i činjenica da će od realizovanja ideje, pored zajednice, profitirati i sami partneri.

Svaka inicijativa, akcija, partnerstvo, ima široku sferu uticaja. Zato je važno sagledati potencijalne efekte partnerstva u najširem mogućem spektru. Razmislite:

Ko su stakeholderi u vašem partnerskom projektu?

Kako bi na njih moglo uticati partnerstvo, a kako bi oni mogli uticati na partnerstvo?

Na koji način su oni uključeni u projekat?

Kako oni vide projekat to jest kako očekujete da će vidjeti projekat?

Šta bi mogli da očekuju od partnerstva?

Mislite li da su vaša ideja i cilj dovoljno bliski i jasni stakeholderima?

Da li očekujete pozitivne reakcije sredine u kojoj ćete realizovati partnerstvo?

Mapiranje i izbor partnera

„Najjača partnerstva su ona koja su privukla najbolju grupu partnerskih organizacija.“ Ros Tenison

Mapiranje potencijalnih partnera predstavlja svojevrsan istraživački poduhvat: treba prikupiti što je moguće više informacija o partnerima, sistematizovati ih prema odgovarajućim kriterijumima, a zatim napraviti izbor. Internet prezentacije, članci u novinama, godišnji izvještaji, ali i direktna komunikacija s potencijalnim partnerima dragocjen su izvor informacija koje će vam pomoći u odabiru partnera kompatibilnih s ciljevima i vrijednostima vaše partnerske inicijative.

U zavisnosti od prirode partnerske ideje, postoje slučajevi u kojima ćete imati više mogućnosti za izbor partnera, ili će taj izbor biti sužen. U kakvoj god situaciji bili, izbor partnera će u velikoj mjeri odrediti i uspjeh vaše partnerske ideje.

Pokušajte objektivno da sagledate pozitivne aspekte saradnje s partnerom, ali i eventu-

alne otežavajuće okolnosti i karakteristike partnera koje bi mogle loše uticati na saradnju. Zato analizirajte:

Da li potencijalni partner ima iskustva u realizaciji partnerstava?

Kakvu reputaciju partner ima unutar vlastitog sektora i u zajednici?

Da li partner razumije vaš posao, ideje, vrijednosti i međusobne razlike?

Da li je partnerska ideja bliska dosadašnjim aktivnostima organizacije/kompanije u zajednici?

Na koje resurse biste mogli da računate u realizaciji partnerstva?

Kako planirate da partnera motivišete za saradnju?

Vjerujete li da je upravo to partner s kojim možete podijeliti viziju partnerstva?

Koje rizike za realizaciju ideje i za samu organizaciju/kompaniju donosi partnerstvo s datim partnerom?

Ova pitanja poslužiće vam kao smjernice u razmišljanju o potencijalnom odnosu i vodiće vas do odluke o izboru partnera.



Pitanje etike kompanija, ali i organizacija, naročito u kontekstu posljedica tranzicije kroz koju je naše društvo prošlo jedno je od važnih pitanja koja se nameću prilikom izbora partnera. Partnerstvo jeste prilika da profitirate od pozitivne reputacije koju partner uživa u javnosti, ali isto tako nosi rizik da dio negativnih konotacija bude „prenesen“ i na vašu organizaciju.

Mapiranje resursa

Mapa resursa nije ništa drugo do popis onog što svaki partner donosi partnerstvu. Upravo su bogatstvo resursa koju partneri donose iz poslovnog i civilnog sektora i njihova različitost važan činiac uspjeha partnerskih projekata. Kompetencije sektora su različite i međusobno kompatibilne, i uz adekvatne vještine rukovođenja partnerstvima mogu osigurati dobre rezultate.

Pokušajte da budete precizni u odgovorima na sljedeća pitanja:

Koje sopstvene resurse stavljate na raspolaganje?

Koji resursi partnera su potrebni za realizaciju ideje?

Stručno znanje? Informacije?

Kontakti? Novac? Prostor?

Iako je novac gotovo uvijek najvažniji resurs za realizaciju partnerske inicijative, vrlo često će kvalitet nematerijalnih resursa imati važnu ulogu kada je kvalitet partnerstva u pitanju. Organizacija koja radi na osnaživanju žena u zajednici ima namjeru da, u partnerstvu s lokalnim preduzećem koje se bavi prodajom hrane, realizuje projekat koji bi podrazumjevaao osnivanje catering servisa u kome bi zaposlenje našle žene čija je materijalna sigurnost ugrožena. Ovakva inicijativa zahtjeva znatna finansijska sredstva (prostor, oprema), ali i određene vještine koje su bliže poslovnom sektoru a koje članice i korisnice organizacije nemaju. Za realizaciju projekta su, između ostalog, neophodne i vještine vođenja finansija i znanje iz marketinga i prodaje kako bi proizvodi bili adekvatno i uspješno plasirani. Znanje i ekspertiza u vođenju i praćenju finansija i pravljenje marketinške strategije za uslugu cateringa biće resurs koji će kompanija, posredstvom svojih zaposlenih, donijeti u partnerstvo.



Aktivnosti

Planiranje aktivnosti neophodnih za sprovođenje partnerske ideje pre sklapanja dogovora o realizaciji partnerstva može djelovati čudno. Iskustva iz prakse pokazuju da najviše uspjeha imaju partnerstva koja su se realizovala prema planu, makar bio u pitanju samo nacrt planiranih aktivnosti.

Inicijatoru partnerstva će pravljenje prijedloga aktivnosti poslužiti kao još jedan test izvodljivosti partnerske ideje, ali i kao odraz odlučnosti, spremnosti i posvećenosti realizaciji projekta.

U pripremnj fazi je dovoljno, u kratkim crtama, doći do odgovora na pitanje:

Koje su aktivnosti potrebne da se partnerstvo realizuje?

Instrumenti za planiranje aktivnosti i važnost pravljenja akcionih planova poznati su većini profesionalaca iz svih sektora. Specifičnost planiranja kada je u pitanju realizacija ideje kroz partnerstvo jeste u potencijalnom bogatstvu ideja, različitih pristupa i raznolikosti raspoloživih resursa. Ono će doći do izražaja pri izradi detaljnog akcionog plana, što je jedan od obaveznih koraka u realizaciji same ideje.

Plan aktivnosti je jedan od glavnih elemenata prijedloga za partnerstvo organizacije koja se bori s problemom siromaštva u lokalnoj zajednici. Organizacija je, kao inicijator partnerstva, razradila prijedlog akcionog plana koji predviđa aktivnosti ključne za realizaciju partnerstva. U timu, uz razradu partnerstvo korak po korak, slika partnerskog procesa je postala jasnija. Planiranje aktivnosti je takođe predstavljalo koristan vid „provjere“ raznih drugih aspekata partnerstava – dopunjena je lista neophodnih resursa i lista stejkholdera. Izašle su na vidjelo i nove mogućnosti i pravci razvoja partnerstva, kao i dodatni prostor za jačanje buduće saradnje s partnerom kroz njegovo uključivanje u više aktivnosti nego što se očekivalo na početku. Plan je ostao dovoljno fleksibilan i otvoren za izmjene koje bi potencijalni partner želio da unese. I što je najvažnije, planiranje aktivnosti poslužilo je kao dodatna motivacija i podstrek da se krene u konkretnu realizaciju.



Pregovori o partnerstvu

Dogovaranje partnerstva je korak koji podrazumjeva početak ili intenziviranje pregovora s mapiranim potencijalnim partnerima. Ovdje, ipak, nije riječ o klasičnim poslovnim pregovorima, koje najčešće karakteriše neodstupanje pregovarača od sopstvenih interesa. Već sada je potrebno da dođu do izražaja karakteristike samog koncepta partnerstva, koji se izdiže iznad konflikta vrijednosti i ciljeva različitih sektora, i podrazumjeva otvorenost partnera za kreativna i inovativna rješenja. Pregovorima o partnerstvu pristupa se s vjerom i čvrstim ubjedenjem da će potraga za partnerom s kojim se može podijeliti zajednička vizija biti uspješna.

Jedan od načina otpočinjanja dogovora o partnerstvu jeste priprema i slanje dokumenta – prijedloga za sklapanje partnerstva, koji koncizno objašnjava namjere i cilj partnerske inicijative i motiviše partnere za učešće u njenoj realizaciji. Ovaj dokument je rezultat pripremnog perioda tokom kojeg se na osnovu prikupljenih informacija isprofilisala partnerska ideja, razmislilo se o njenoj izvodljivosti, identifikovali su se zajednički ciljevi partnerstva i načini da se oni realizuju. Drugim riječima, dokument treba da sadrži informacije relevantne za potencijalnog partnera i to:

- ▶ šta je partnerska ideja, kojoj promjeni težite i kako ćete do nje doći;
- ▶ koji su ulogi i uloge partnera;

- ▶ zašto je partnerstvo najbolje rješenje;
- ▶ koje dobrobiti donosi zajednici, a koje partnerima.

Budite jasni, odlučni, ali ne zaboravite da je riječ o partnerstvu, pa dajte do znanja potencijalnim partnerima da ste otvoreni za zajedničko planiranje budućih aktivnosti, unaprijeđenje ideje, nove inspirišuće mogućnosti. Cilj ovog dokumenta jeste da motivišete potencijalne partnere da zajedno gradite partnerstvo i dijelite viziju.

Za pregovore o partnerstvu potrebni su strpljenje, posvećenost i spremnost da se prepreke sagledaju kao moguće šanse da se partnerstvo unaprijedi. Pokažite inicijativu. Pokažite spremnost da u potpunosti poštujete principe partnerstva. Budite otvoreni za razgovor i maštovita konstruktivna rješenja. Gradite zajedno partnersku viziju. Budite transparentni kada su u pitanju vaši interesi u realizaciji partnerstva, a to zahtijevajte i od partnera. Postavite partnerstvo na zdrave osnove još u toku pregovora.

Ishod dogovora neće uvijek biti uspješan, ali ćete i u takvim situacijama imati utisak da je vredjelo pokušati. U krajnjem slučaju, vaš pokušaj dogovaranja i realizacije partnerstva biće još jedan korak u neophodnom senzibilisanju svih sektora i mijenjanju uvreženih stavova o teško premostivim različitostima sektora.

Model prijedloga za uspostavljanje partnerstva

1. Ukratko

*Šta je predmet prijedloga za uspostavljanje partnerstva?
Kako i ko može realizovati partnersku ideju?
Koji su očekivani rezultati zajedničkog projekta?*

2. Premisa ili „Imajuću u vidu...“

*Kako smo došli do ideje? Zašto je ova ideja važna?
Šta je problem? Koji je kontekst? Šta želite da promijenite?*

3. Ideja za partnerstvo

*Objasnite ideju. Šta predlažete?
Zašto je ideja relevantna i izvodljiva?
Šta ćete postići njenom realizacijom?
Šta je u toj ideji partnersko?
Koji je zajednički cilj?
Zašto je partnerstvo najbolji vid realizacije?
Koje su prednosti realizacije ove ideje
kroz partnerstvo u odnosu na realizaciju samo jedne strane?*

4. Kako?

*Koje aktivnosti ste predvidjeli? Šta se njima postiže?
Ukoliko niste već isplanirali konkretne aktivnosti, objasnite etape
kroz koje se prolazi u realizaciji i rezultate koje očekujete.
Koliko traje realizacija?
Dajte do znanja potencijalnom partneru da ste otvoreni za nove
ideje i konstruktivne sugestije.*

5. Uloge?

*Na kojim principima želite da počiva partnerska saradnja?
Koja je vaša uloga, a koja je uloga partnera? Zašto je baš takva
podjela najbolje rješenje?
Koji su vaši kvaliteti i kompetencije važni za uspjeh partnerstva?
Koji su kvaliteti i kompetencije partnera važni za uspjeh partnerstva?
Koji su resursi potrebni za realizaciju ideje?
Šta svaki partner daje partnerstvu?*

6. Zašto partnerstvo?

Pobrojte dobrobiti partnerstva za zajednicu/korisnike vaše partnerske inicijative.

Koje su konkretne koristi od partnerstva za partnera? Šta vi očekujete od partnerstva?

7. Zašto baš taj partner?

Zašto vjerujete da je pomenuta kompanija/organizacija idealan partner?

Zašto vjerujete da možete dijeliti zajedničku viziju?

Zbog čega ste sigurni u uspjeh partnerske inicijative?

8. Kako dalje?

Dalji koraci? Kontakt osoba?

Prijedlog za sastanak kako bi se iznele dodatne informacije?

+ O nama

Ko smo? Najznačajniji rezultati u kontekstu predloženog projekta?

Vrijednosti u koje vjerujemo? Čemu stremimo?

Link/kontakt za više informacija

Institucionalizacija

Dogovoreno partnerstvo može se ozvaničiti na različite načine: od krajnje neformalnog, kao što je rukovanje partnera, do izuzetno formalnog, kao što je potpisivanje ugovora i drugih akata koji u najsitnije detalje definišu proces partnerstva. Na vama je da izaberete odgovarajuću formu institucionalizacije partnerstva. Imajte u vidu da je partnerstvo složen proces koji podrazumjeva dijeljenje vizije, ali i zaduženja i odgovornosti za realizaciju. Dobra praksa upravljanja projektima bilo koje vrste podrazumjeva jasno koncipiranje te podjele odgovornosti i postizanje koncenzusa oko željenih ciljeva. Zbog svih specifičnosti koje partnerstvo sektora donosi, u realizaciji je

preporučljiva institucionalizacija partnerstva u vidu dokumenta koji će postaviti osnove zdravog upravljanja partnerstvom i preduprijeti eventualne nesporazume i probleme.

Najčešći izbor organizacija koje ulaze u partnerstvo jeste dokument koji ima formu [sporazuma o partnerstvu ili memoranduma o razumevanju](#). Za razliku od ugovora, sporazum nije pravno obavezujući, angažman je na dobrovoljnoj osnovi i rezultat je zajedničkog pripremnog rada partnera.

Ključni elementi partnerskog sporazuma su:

- ▶ vizija partnerstva;
- ▶ principi na kojima se partnerstvo zasniva;
- ▶ zajednički ciljevi partnerstva, ali i pojedinačni ciljevi partnera;
- ▶ načini na koje će svako od partnera doprinijeti partnerstvu i resursi koje stavlja na raspolaganje;
- ▶ osnovne procedure i polja odgovornosti koja će preuzeti partneri pojedinačno.

U zavisnosti od vrste i složenosti aktivnosti, neka partnerstva će podrazumjevati i potpisivanje ugovora o realizaciji ili dodatnih sporazuma.

Memorandum ili sporazum, iako pravno neobavezujući dokument, dokaz je rješivosti partnera da partnerstvo realizuju, i kao takav će dati dodatni kredibilitet partnerima i projektima i vjerovatno izazvati veću pažnju stejkholdera.

Model sporazuma o saradnji

1. Partnerske organizacije

1.1. Partner A

Kontakt informacije

Kontakt osoba

1.2. Partner B

Kontakt informacije

Kontakt osoba

2. Izjave o namjerama

2.1. Mi, doljepotpisani, potvrđujemo zajedničko obavezivanje da/u vezi sa...

2.2. Saradjujući kao partneri, svjesni smo vrijednosti koje svako od nas može da donese ovom poduhvatu/rješenju ovog pitanja...

2.3. Posebno očekujemo od svakog partnera da doprinese projektu na sljedeće načine:

Partner A...

Partner B...

3. Strukture i procedure

3.1 Uloge i odgovornosti partnera...

3.2 Koordinacija i administracija...

3.3 Procesi donošenja odluka...

3.4 Izvještavanje i praćenje napretka

4. Resursi?

4.1. Obezbeđujemo sljedeće resurse

- Partnerstvu...
- Projektu...

5. Revidiranje?

5.1 Saglasni smo da partnerima stavimo na raspolaganje sve informacije relevantne za ovo partnerstvo na način na koji to bude potrebno.

5.2 Saglasni smo da ćemo vršiti procjenu partnerstva.

5.3 Saglasni smo da ćemo usklađivati i revidirati partnerstvo ukoliko je to neophodno za uspješnost partnerstva.

6. Završne odredbe?

6.1. Iako sporazum o partnerstvu nije pravno obavezujući za partnere, on predstavlja jasnu namjeru i posvećenost partnera realizaciji zajedničke vizije...

6.2. Sporazum o partnerstvu predstavljaće osnovu za buduće zajedničke aktivnosti partnera i za eventualne pravno obavezujuće ugovore koji će regulisati posebne oblasti partnerstva.

Potpisnici:

Prilagođen materijal iz publikacije „Priručnik za partnerstva“ autorke Ros Tenison

Partnerstvo na djelu

Trenutak kada partnerstvo počinje da se realizuje je stigao!

To je trenutak kada se mobilišu svi potrebni resursi i kada se zajedničkim naporima i ulaganjima kreće u dostizanje zacrtanih ciljeva. To je trenutak kada je neophodno realizovati sve što je dogovoreno. Ovdje svaka partnerska priča postaje posebna.

U realizaciji partnerstva služićete se znanjem i vještinama stečenim kroz vaš dosadašnji rad. Upravljanje partnerstvom ne razlikuje se mnogo od upravljanja bilo kojom vrstom projekta:

- ▶ **Napravite** konkretan **plan aktivnosti** i strukturu partnerstva kojima ćete definisati kada se aktivnosti sprovede i ko je zadužen za njihovu realizaciju. Ne zaboravite, u pitanju je partnerstvo, tako da obaveze moraju biti adekvatno raspoređene među partnerima. Ovo je posebno važno, jer ćete na taj način graditi i učvršćivati međusobno povjerenje.
- ▶ **Mobilišite** sve potrebne **resurse**. **Angažujte se**. Napravite mapu stejkholdera i razmislite o načinima i nivou njihove uključenosti u realizaciju partnerstva.
- ▶ **Osmislite mehanizam praćenja realizacije** projekta. Možete se osloniti na standardne instrumente koje vjerovatno već koristite u upravljanju projektima.
- ▶ **Komunicirajte** blagovremeno i otvoreno. Vodite konstruktivne razgovore s partnerima. Dokumentujte sastanke i bilješke o napretku partnerstva.
- ▶ **Provjeravajte** partnerstvo. Odredite dinamiku izvještavanja koje će ukazati na neophodnost revidiranja planova i osigurati uspješnu realizaciju.
- ▶ **Njegujte** svoje partnerstvo. **Proslavljajte** zajedno uspjehe.
- ▶ **Širite ideju** o važnosti partnerstva i istovremeno **gradite kapacitete** sopstvene organizacije/kompanije za uspostavljanje i uspješno implementiranje budućih partnerskih inicijativa.

- ▶ **Analizirajte** rezultate, posljedice i efekte partnerstva. Da li ste postigli cilj? Da li ste ispunili sopstvena i partnerska očekivanja? Uporedite konkretne koristi i uložene resurse u realizaciji. Koji su efekti partnerstva na društvo?
- ▶ **Podijelite** svoju priču. Budite inspiracija za buduća partnerstva.

Za uspješnu realizaciju partnerstva potrebne su upravljačke vještine, koje uz mnogo posvećenosti i napora mogu donijeti uspjeh partnerstvu. Partnerstvo dobro funkcioniše kada postoji međusobno povjerenje partnera, usredsređenost na rezultate koji se žele postići i zajednička vizija. Ono zahtjeva pravi stav i posvećenost, a upravo je element „zajedničkog“ najvažniji i suštinski oslonac svake partnerske ideje i izvor motivacije, snage, optimizma i vjere u uspjeh.

Jedna od najuticajnijih i najcjenjenijih publikacija na temu upravljanja međusektorskim partnerstvima jeste „*The Partnering Toolkit*“ autorke Ros Tenison (*Ross Tennyson*). Priručnik predstavlja koristan izvor informacija o uspostavljanju i održavanju međusektorskih partnerstava, i jedan je od prvih ovakvih priručnika preveden na srpski jezik. „Priručnik za partnerstva“ objavljen je u okviru saradnje Smart kolektiva i Međunarodnog foruma poslovnih lidera (IBLF) i dostupan je na www.smartkolektiv.org. Pojedini delovi ovog Vodiča oslanjaju se upravo na ovu publikaciju.

O najuspješnijim primjerima partnerskih inicijativa između kompanija i organizacija civilnog društva i javnog sektora u Evropi možete čitati u publikaciji „*Celebrating CSR Partnerships*“, koja predstavlja pobjednike nacionalnih konkursa iz dvadeset osam zemalja Evrope u kojima je dodjeljivana Evropska nagrada za CSR partnerstvo, pod pokroviteljstvom Evropske komisije. Publikacija je dostupna na www.smartkolektiv.org.



Uspješno partnerstvo je izgrađeno na zajedničkim vrijednostima.

Uspješno partnerstvo zasnovano je na međusobnom povjerenju pažljivo izabranih, sposobnih i odgovornih partnera koji prihvataju međusobne različitosti.

Uspješno partnerstvo podrazumjeva fer i korektan odnos partnera kada su u pitanju ulozi, rizici i koristi od partnerstva.

Uspješno partnerstvo vodi računa o uključenosti svih stejkholdera u realizaciju partnerske inicijative.

Uspješno partnerstvo zahtjeva vješto upravljanje projektom.

Uspješno partnerstvo se temelji na transparentnosti, međusobnoj obavještenosti partnera o svim relevantnim dešavanjima i njihovoj fleksibilnosti i spremnosti da na izazove odgovore.

Uspješno partnerstvo traži posvećenost, inovativnost i hrabrost.

Impresum

Tekst priredile:
Natalija Gostović
Milena Prljević

Urednica:
Svetlana Damjanović

Dizajn:
Vjeko Sumić

Izdavač:

smart
KOLEKTIV

Beograd, 2013.



Smart kolektiv

Svetozara Markovića 42a
11000 Beograd, Srbija
www.smartkolektiv.org
office@smartkolektiv.org
tel: +381 (0)11 2659 700

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO)

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, Crna Gora
www.crnvo.me
crnvo@crnvo.me
tel: +382 (20) 219 120
