

KO SARAĐUJE, TAJ DOBIJA

Analiza dugoročnih partnerstava poslovnog i civilnog sektora nagrađenih Virtus nagradom za filantropiju



CSO Partnership CO
for Development Effectiveness
A HUB OF CSO SOLIDARITY
ON THE ADVOCACY AND PRACTICE



Publikacija „Ko sarađuje, taj dobija” je izrađena uz podršku Balkanske mreže za razvoj civilnog društva (BCSDN), kao deo aktivnosti predviđenih memorandumom o razumevanju između BCSDN i Partnerstva organizacija civilnog društva za razvojnu efikasnost (CPDE), koje finansiraju Evropska komisija, Irska pomoć (Irish Aid) i Austrijska razvojna agencija (ADA).

Sadržaj publikacije isključivo je odgovornost Trag fondacije i ne odražava nužno stavove Balkanske mreže za razvoj civilnog društva (BCSDN), Partnerstva organizacija civilnog društva za razvojnu efikasnost (CPDE), Evropske komisije, Irske pomoći (Irish Aid), niti Austrijske razvojne agencije (ADA).

KO SARAĐUJE, TAJ DOBIJA

*Analiza dugoročnih partnerstava poslovnog i civilnog
sektora nagrađenih Virtus nagradom za filantropiju*

KO SARAĐUJE, TAJ DOBIJA

Analiza dugoročnih partnerstava poslovnog i
civilnog sektora nagrađenih Virtus nagradom
za filantropiju

Izdavač

Trag fondacija
Mileševska 5/1-6, Beograd, Srbija
filantropija@tragfondacija.org
www.tragfondacija.org

Za izdavača

Biljana Dakić Đorđević

Autorka istraživanja i publikacije

Nevena Mijatović

Urednice

Ana Novaković
Marija Mitrović
Tijana Janković

Dizajn i grafička obrada

Frank the people
Slavica Čukanović
Bojana Čabraja

Sadržaj

Sažetak	6
Zašto sprovodimo analizu dugoročnih partnerstava poslovnog i civilnog sektora nagrađenih Virtus nagradom za filantropiju?	7
Analitička strategija	8
Partnerstva nominovana za nagradu kao slika svih partnerstava u Srbiji	10
Partnerstva se objektivno i merljivo razlikuju prema kvalitetu	13
Partnerstva nagrađena za aktivnosti unapređenja kvaliteta života osoba sa zdravstvenim problemima.	15
Predstavništvo Mastercard Europe SA Beograd i Nacionalno udruženje roditelja dece obolele od raka – NURDOR	15
GlaxoSmithKline i Centar za palijativno zbrinjavanje i palijativnu medicinu – BELhospice	15
Partnerstva nagrađena za aktivnosti unapređenja kvaliteta života ranjivih grupa.	16
Eurobank Direktna a.d. (nekadašnja Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd) i Centar za razvoj inkluzivnog društva	16
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i humanitarna organizacija maliVeliki ljudi	17
Yettel d.o.o. Beograd (nekadašnji Telenor d.o.o.) i Dečji fond Ujedinjenih nacija – UNICEF Srbija	18
Telekom Srbija a.d. i Nacionalna dečja linija za besplatno savetovanje – NADEL	19
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i Banka hrane Beograd.	20
Partnerstva nagrađena za aktivnosti u oblasti zaštite životne sredine	21
Ernst & Young d.o.o. i Mladi istraživači Srbije	21
Partnerstva nagrađena za unapređenje preduzetništva i razvoja karijere u Srbiji	22
OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i Dostignuća mladih u Srbiji	22

Telekom Srbija a.d. i Dostignuća mladih u Srbiji	22
Philip Morris Operations a.d. Niš i EcoNomic Expert Community Association – ENECA	23
Philip Morris Operations a.d. Niš i Centar za razvoj liderstva	24
NELT Co d.o.o. i G12 HUB i Nova Iskra	25
U srž najuspešnijih partnerstava utkana je prava metodologija saradnje koju neminovno prate rezultati.	26
Razvoj zajedničkih programa i proizvoda	27
Uključivanje kompanije u programe organizacije kroz novac, vreme, znanja, usluge ili proizvode	28
Uključivanje organizacije u rad kompanije	30
Kontroverze društveno-angažovanog marketinga	30
Ispred razvoja metodologije i postizanja rezultata – uspeh uspostavljanja i održavanja međusektorskih odnosa	31
Prevazilaženje asimetričnih uloga	33
Institucionalnu saradnju nose pojedinci i pojedinke	35
Dobra saradnja dva sektora otvara vrata za dalje multisektorsko povezivanje	36
Zaključak	37
Prilozi	39

Sažetak

Već 15 godina Trag fondacija dodeljuje Virtus nagradu za najbolja dugoročna partnerstva profitnog i neprofitnog sektora. Kroz godine smo stekli uvid u čak 115 partnerstava između organizacija civilnog društva i poslovnog sektora. Studijom koja je pred vama želeli smo da ih opišemo, a potom i proniknemo u tajne onih najbolje strateški osmišljenih i dugoročnih saradnji.

Vodeći se premisom da slika o partnerstvima dobijena kroz konkurse za Virtus nagradu verno oslikava sva partnerstva u Srbiji, opisali smo njihove opšte karakteristike. U 115 nominovanih partnerstava češće su učestvovala predstavništva stranih kompanija nego domaće kompanije. Fondacije u Srbiji imale su čak četiri puta veću šansu da budu odabrane za partnera nego udruženja građana. Dominantne oblasti u kojima su partneri sarađivali su podsticanje preduzetništva i razvoja karijere (četvrtina), kao i unapređenje kvaliteta života socijalno ugroženih grupa (četvrtina). Čak polovina svih partnerstava, bez obzira na oblast saradnje, bila je usmerena na decu i mlade. Osim opisa partnera i partnerstava, u arhivi Virtus nagrade pohranjene su i sve ocene koje je stručni žiri dodeljivao partnerstvima tokom godina. Služeći se statističkim analizama, utvrdili smo da je žiri prepoznao objektivne razlike u kvalitetu partnerstava, te da su nagrađena partnerstva zaista i primeri objektivno najkvalitetnije saradnje koja je u tom trenutku realizovana. U to ime, posvetili smo značajan deo ove publikacije opisu trinaest primera saradnje (od kojih su neki i po više puta nagrađeni), od uspostavljanja njihovog partnerstva do danas.

Nakon što smo opisali karakteristike partnerstava u Srbiji i detaljnije opisali ona koja su se izdvojila kao objektivno najbolja analizirali smo ključne karakteristike najboljih partnerstava. Ocenjeni kvalitet koji najviše i najstabilnije razlikuje grupu nagrađenih i nenagrađenih partnerstava je raznovrsnost metoda i sredstava korišćenih u saradnji. Kako bismo interpretirali ono što čini dobru metodologiju saradnje i obezbeđuje dugotrajnost partnerstvu, otisnuli smo se iz arhive u seriju razgovora sa predstavnicama stručnog žirija i 13 nagrađenih parova.

Dobrim su se pokazala ona partnerstva u kojima predstavnici oba sektora mogu da potvrde da su u

međusektorsku saradnju ušli čistog obraza, poštujući radna prava svojih zaposlenih i poslujući odgovorno prema spoljnim saradnicima i životnoj sredini. Na taj način, saradnjom nisu ugrozili kredibilitet svog partnera na putu da kreira dobro društvo. Dobrim su se pokazala ona partnerstva u kojima su obe strane oslobođene dominantnog narativa o jedinoj koristi međusektorske saradnje – finansijskoj održivosti za organizaciju civilnog društva i jačanju dobre reputacije privrednog subjekta. Oba ishoda su nesumnjivo važna, ali organizacije su te koje uživaju poverenje zajednice, stručne su za temu ili društvenu grupu koju predstavljaju. Tek uz razumevanje ravnopravnog doprinosa međusektorskoj saradnji, otvara se mogućnost za demokratsko donošenje odluka i otvorenu komunikaciju pri zajedničkom radu. Uvideli smo da se dobra partnerstva održavaju zahvaljujući makar i simboličnom finansijskom ili savetodavnom razmenom, čak i onda kada nema aktuelnih intenzivnih zajedničkih projekata. Uverili smo se da dobro partnerstvo poslovnog i civilnog sektora omogućava svakoj od strana da ostvari saradnju i sa javnim sektorom, težeći sistemskim i dalekosežnim društvenim promenama. Čak i kod prvog kamena spoticanja, na primer, kompleksne birokratije koja može da oteža postizanje uverenjenih rezultata, dobro partnerstvo nastaviće da funkcioniše i teži ostvarivanju narednih ciljeva. U dobrom partnerstvu, i organizacija civilnog društva i privredni subjekt razumeju da su nosioci institucionalne saradnje zapravo entuzijastični pojedinci i pojedinke. Pri negovanju svoje saradnje, dobri partneri neguju i međuljudske odnose i trude se da ta saradnja bude prijatno iskustvo.

Analizi najboljih partnerstava civilnog i poslovnog sektora prišli smo iz ugla fondacije koja podstiče razvoj otvorenog, demokratskog i solidarnog društva. Analitička strategija publikacije oblikovana je dostupnom bazom podataka nastalom radom u praksi. Zaključci koje smo izneli, takođe, vođeni su njihovom velikom primenljivošću. Radujemo se da zaključke i metodologiju evaluiraju u odnosu na postojeći korpus znanja oni koji imaju i veće iskustvo u proučavanju ekonomskih teorija ili teorija o dobrom upravljanju organizacijama ili biznisima.

Zašto sprovodimo analizu dugoročnih partnerstava poslovnog i civilnog sektora nagrađenih Virtus nagradom za filantropiju?

Trag fondacija je Virtus nagradu za filantropiju¹ ustanovila 2007. godine kao prvi konkurs u Srbiji u okviru kojeg se nagrađuju kompanije i preduzeća, a od 2014. i pojedinci i pojedinke, koji na strateški način podržavaju razvoj zajednica i na taj način daju najbolji primer drugima. Virtus je kroz 15 godina dugu tradiciju i uz podršku brojnih donatora i Tragovih partnera² postao nagrada s veoma visokom reputacijom, prema rečima Radojke Nikolić, glavne i odgovorne urednice časopisa Ekonometa i Magazina Biznis i dugogodišnje članice Virtus žirija.

Jednu od pet glavnih kategorija nagrada, koje se dodeljuju svake godine, predstavlja Virtus nagrada za dugoročno partnerstvo između poslovnog i civilnog sektora.³ Trag fondacija ta partnerstva definiše kao izuzetno uspešne, osmišljene i višegodišnje saradnje kompanije, malog ili srednjeg preduzeća sa jedne, i organizacije civilnog društva sa druge strane, u cilju rešavanja nekog ozbiljnijeg društvenog problema. Ovakva partnerstva najpre podrazumevaju međusektorsku saradnju, zajedničke napore i akciju usmerenu na rešavanje problema, pre nego finansijsku podršku. Radojka Nikolić ističe da je ono što čini *differentia specifica* ove kategorije Virtus nagrade u odnosu na druge, poput nagrade za korporativnu filantropiju (nekadašnje nagrade za doprinos kompanije na nacionalnom nivou), to što ovakav vid saradnje

predstavlja pravu simbiozu aktera. Pokazuje u kojoj meri je kompanija integrisana u život zajednice u kojoj posluje, čineći to na posebno transparentan i jasnno definisan način.



Dugoročna partnerstva predstavljaju simbiozu aktera.

Istaknuti istraživači⁴ u oblasti navode: “Međusektorska partnerstva su jedno od najuzbudljivijih i najdinamičnijih oblasti istraživanja i prakse u poslovnim i društvenim odnosima. Partnerstva koja povezuju različite sektore (javni, poslovni i neprofitni) napreduju širom sveta”. Istraživanje Trag fondacije koje je pred vama nastoji da analizira uspešne primere dugotrajnih partnerstava između poslovnog i civilnog sektora u Srbiji i odgonetne njihove gradivne elemente. Pređašnji akademski radovi i priručnici za uspostavljanje partnerstava pokušali su da odgovore na pitanja: Kako se razvijaju međusektorska partnerstva?⁵; Kakva je korist

1 Više o nagradi možete pročitati na sajtu Virtus nagrade: <https://tragfondacija.org/virtus-nagrada/>

2 Dodelu nagrada su kroz godine podržali brojni donatori: Evropska unija, Američka agencija za međunarodni razvoj – USAID, Balkanski fond za demokratiju, Balkanska mreža za razvoj civilnog društva – BCSDN, Švedska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju – SIDA, Fondacija Čarls Stjuart Mot i Fond braće Rokfeler, kao i Tragovi dugogodišnji partneri – Fondacija Via iz Češke i Mreža regionalnih fondacija – SIGN.

3 Tokom ranijih konkursa, za kategoriju nagrade za dugoročno partnerstvo mogle su se nominovati kompanije i preduzeća svojim saradnjama ostvarenim sa akterima celokupnog neprofitnog sektora, što uključuje i javni sektor (poput obrazovnih, zdravstvenih ili institucija kulture). Počev od konkursa za Virtus nagradu za 2021. godinu, za ovu kategoriju nagrade mogu se nominovati isključivo partnerstva poslovnog sektora i organizacija civilnog društva.

4 Van Tulder, R, Seitani, M, Crane, A & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>

5 Waddock, S. A. (1989). Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration & Society*, 21 (1), 78-100. <https://doi.org/10.1177/009539978902100105>

od saradnje za organizacije oba sektora?⁶; Koji su izazovi međusektorskih partnerstava?⁷ Do pitanja o saradnji civilnog i poslovnog sektora, koje je Trag fondacija postavila, i potrebe da proniknemo u tajne onih najuspešnijih i najdugotrajnijih, nismo stigli sistematskim čitanjem postojećeg korpusa znanja. Iza ove publikacije ne stoji želja da se testira određena ekonomska teorija ili teorija o dobrom upravljanju organizacijama ili biznisima. Iza ove publikacije stoji vizija pravednog i otvorenog društva. Trag je više od 20 godina fondacija koja posvećeno pruža podršku građanskim udruženjima u njihovim naporima da poboljšaju život u svojim zajednicama. Iako najglasnije zagovaramo veće građansko udruživanje, svesni smo da snažni civilni sektor ne može sam da izgradi dobre zajednice i dobro društvo. Saglasni smo sa Edvardsom koji je u svom delu *Civilno društvo* napisao: „...oni koji tragaju za dobrim društvom moraju pronaći svoje saveznike – i identifikovati svoje neprijatelje – gde god mogu, među onim elementima javnog, privatnog i civilnog sektora koji dele sličnu agendu, jer je ne dele svi”.



...oni koji tragaju za dobrim društvom moraju pronaći svoje saveznike – i identifikovati svoje neprijatelje – gde god mogu, među onim elementima javnog, privatnog i civilnog sektora koji dele sličnu agendu, jer je ne dele svi.

Publikaciju smo pripremili s čvrstom verom da će inspirisati čitaoce i čitateljke, kao i predstavnike oba sektora, da potraže svoje saveznike za izgradnju boljeg društva za sve nas – demokratskog, otvorenog, pravednog i solidarnog.

Analitička strategija

Trag fondacija, prateći sva nominovana partnerstva za Virtus nagradu, raspolaže jedinstvenom bazom međusektorskih partnerstava u Srbiji. U petnaestogodišnjoj arhivi Virtus nagrade pohranjeni su opisi partnerstava, refleksije partnera o partnerstvu i ocene koje je žiri dodeljivao odlučujući se za ona najuspešnija. Iako partnerstva koja čine ovu bazu nisu slučajnom metodom uzorkovana iz populacije svih partnerstava u Srbiji, nemamo razlog da mislimo da je slika o partnerstvima koju je Trag fondacija dobila na osnovu nominacija pristiglih na konkurs značajno drugačija u odnosu na sliku koju bismo dobili kada bismo imali uvid u sva dugoročna partnerstva ostvarena u Srbiji u istom vremenskom periodu. Stoga, najpre smo napravili pregled prominentnih društvenih ciljeva, kao

i karakteristike privrednih subjekata i organizacija civilnog društva koje su se u periodu 2007-2022. odlučile na međusektorsku saradnju.

Ostatak istraživanja posvećen je odgonetanju ključnih sastojaka najuspešnijih i najdugotrajnijih partnerstava. Oslonili smo se na tri izvora podataka – stručni žiri, privredne subjekte i organizacije civilnog društva. Prvi izvor podataka predstavljaju ocene stručnog žirija za sva partnerstva kroz godine – ona nominovana za nagradu, plasirana u finale ili nagrađena. Osim ocena, zanimao nas je i utisak članova i članica žirija o procesu ocenjivanja, donošenju odluka i nagrađenim partnerstvima. U tom cilju sproveli smo jednosatnu fokus grupu sa Anom Toci (Tozzi), nekadašnjom

izvršnom direktorkom Saveta stranih investitora, koja je u Virtus žiriju provela 12 godina od samog uspostavljanja nagrade, i Radojkom Nikolić, glavnom i odgovornom urednicom časopisa *Ekonometar* i *Magazina Biznis*, koja je žirijem predsedavala od 2012. godine sve do danas. Polustrukturirani vodič ovog razgovora možete pronaći u Prilogu A.

Uz impresije članova žirija nagrade, u analizu je uključen i ugao nagrađene partnerske kompanije, odnosno partnerske organizacije. Odlučili smo se da u istraživanje uključimo iskustva i uvide samo nagrađenih partnera, nakon što smo sproveli statističku analizu koja nam je pokazala da je proces ocenjivanja partnerstava od strane žirija kroz proteklih 15 godina bio objektivn i baziran na propisanim kriterijumima. Perspektivu nagrađenih kompanija o partnerstvu koje je nominovano za nagradu stekli smo na osnovu informacija podnetih kroz formulare za prijavu za konkurs (pitanja iz formulara možete pronaći u Prilogu B), ali i na osnovu informacija koje je kompanija dostavila o nastavku saradnje sa organizacijom, koje smo prikupili za potrebe ovog istraživanja.

Uvid u perspektivu organizacija koje su činile nagrađena partnerstva dobili smo na osnovu upitničkih odgovora devet organizacija. Ti odgovori su potom dopunjavani informacijama dobijenim u usmenoj i pisanoj razmeni sa predstavnicima anketiranih organizacija. Organizacije su opisivale dinamiku saradnje, najkorisnije metode uključivanja kompanije u zajednički rad, najznačajnije rezultate koje ne bi ostvarile bez partnerske podrške, zatim svoj osvrt na najbolje i najslabije aspekte partnerstva, a ponudile su i savete drugim organizacijama kako da partnerstva učine dugotrajnim. Pitanja koja smo im postavili i lista organizacija koje su odgovorile na upitnik nalaze se u Prilogu C.

Konačno, uvide sva tri izvora podataka integrisali smo u utemeljene preporuke poslovnim subjektima i organizacijama civilnog društva za njihov sadašnji i budući zajednički rad. Kako bismo dodatno ilustrovali uvide žirija i nagrađenih partnera, ali i učinili proizašle preporuke jasnijim, dodatno smo opisali svako pojedinačno nagrađeno partnerstvo, pružajući na taj način pregled njihovih preduzetih aktivnosti i postignutih rezultata.



6 Shumate, M, Fu, J. S. & Cooper, K. R. (2018). Does cross-sector collaboration lead to higher nonprofit capacity? *Journal of Business Ethics*, 150(2), 385-399. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3856-8>

7 Babiak, K & Thibault, L. (2009). Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117-143. <https://doi.org/10.1177/0899764008316054>

8 Edwards, M. (2004). *Civil society*. Polity: Cambridge, United Kingdom, p. 53.

Partnerstva nominovana za nagradu kao slika svih partnerstava u Srbiji

Svake godine, na konkurs za Virtus nagradu za filantropiju pristigne u proseku osam nominacija partnerstava profitnog i neprofitnog sektora, a za proteklih 15 godina u ovoj kategoriji Trag je zabeležio ukupno 123 takve nominacije. Partnerstva između poslovnog i civilnog sektora čine veći deo prijava – čak 115. Među nominovanim organizacijama civilnog društva našla su se domaća udruženja, međunarodne organizacije, sportska udruženja i savezi, i fondacije. Neki od nominovanih partnera ostvarili su veoma dugotrajna i sadržajna partnerstva, zbog čega su se prijavljivali na više godišnjih konkursa. Kroz prethodnih 15 godina, registrovali smo čak 100 različitih parova partnera – organizacija civilnog društva i poslovnih subjekata.

Na konkurse za Virtus nagradu se tokom prethodnih 15 godina prijavilo čak 100 različitih partnera – parova organizacija civilnog društva i privrednih subjekata, koji su ostvarili dugoročnu i stratešku saradnju.

Kako bi se kompanija ili preduzeće nominovali za učešće na konkursu, potrebno je da oni sami ili partnerska organizacija sa kojom su sarađivali popune formular koji sadrži pitanja podeljena u više širih oblasti. Prvu oblast formulara čine informacije o strategiji društveno odgovornog poslovanja kompanije ili preduzeća i glavnim aktivnostima i rezultatima ostvarenim u

različitim oblastima društveno odgovornog poslovanja.

Druga celina pokriva samo partnerstvo: navodi se sa kojom partnerskom neprofitnom organizacijom nominovana kompanija/preduzeće sarađuje i koliko dugo, detaljnije opisuje oblik saradnje (npr. zajednički nastupi, ustupanje sopstvenih proizvoda i usluga, kao i vremena zaposlenih), pojašnjava razlog koji je kompaniju motivisao na ovakvu saradnju i sa kojim ciljem. Ovaj odeljak formulara takođe prikuplja informacije o prednostima za organizaciju civilnog društva proisteklim iz ovog partnerstva, načinima na koje je partnerstvo koristilo nominovanoj kompaniji, kao i napretku koji je postignut u rešavanju problema na kojem partneri zajedno rade. Poslednja celina formulara odnosi se na opis partnerstva u periodu kalendarske godine za koju su kompanija ili preduzeće nominovani.⁹

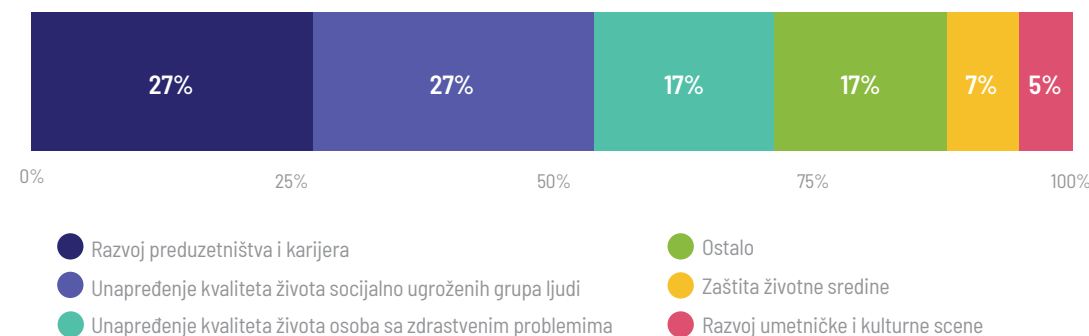
Na osnovu informacija prikupljenih iz popunjenih formulara, razvrstali smo sva partnerstva civilnog i poslovnog sektora u opisne kategorije i uočili nekoliko pravilnosti. Četvrtina svih partnerstava usmerena je na podsticanje preduzetništva i razvoj karijere, druga četvrtina umerena je na unapređenje kvaliteta života socijalno ugroženih grupa (Slika 1), dok preostalu polovinu partnerstava karakteriše veliki broj različitih pravaca delovanja.

Čak polovina svih nominovanih partnerstava bila je ili u potpunosti usmerena na podršku deci i mladima, ili je uključivala neke od aktivnosti namenjene ovoj populaciji (Slika 2), dok je trećina svih partnerstava usmerena na neku drugu specifičnu ciljnu grupu (na primer, žene ili osobe sa invaliditetom). Tek svaki sedmi partnerski projekat postizao je društvene ciljeve čije bi ostvarenje podjednako doticalo sve članove društva ili je podrazumevao inicijative u kojima su svi mogli direktno da učestvuju – poput projekata zaštite životne sredine ili razvoja umetničke scene. O sklonostima usmeravanja međusektorskih partnerstava ka određenim oblastima saradnje ili ciljnim grupama možemo zaključivati i bez poznavanja raspodele udela organizacija koje u fokus

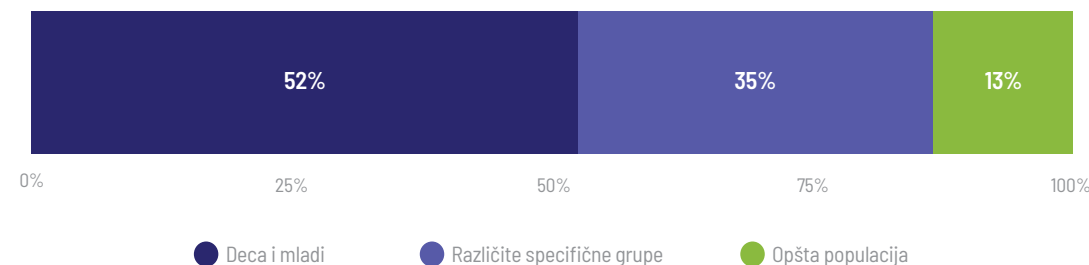
stavljaju decu i mlade naspram svih ostalih organizacija. I organizacije civilnog društva i privredni subjekti imaju svoje strategije društvenog delovanja, ali i slobodu da aktivnosti menjaju tokom godina. Imaju slobodu da se okreću određenim temama i ciljnim grupama u skladu sa aktuelnim društvenim kontekstom. Stoga, čini se da pravilnosti uočene u Virtus bazi partnerstava

– strategije podsticanja preduzetništva i razvoja karijere, kao i unapređenje kvaliteta života ekonomski ugroženog stanovništva, a uz prevalentnu okrenutost deci i mladima u svim strateškim oblastima delovanja, nisu samo posledica slučajnosti.

Slika 1. Oblasti saradnje



Slika 2. Ciljne grupe prema kojima je usmerena saradnja



Partnerstva sa organizacijama civilnog društva najviše ostvaruju strane kompanije koje posluju u Srbiji, njih čak tri petine (Slika 3). O većoj sklonosti određenih tipova privrednih subjekata za ulazak u partnerstva, u ovom slučaju stranih kompanija, ne bi trebalo brzopleto da donosimo zaključke. Najpre bi bilo potrebno proveriti raspodele različitih tipova subjekata u oba sektora u registru Republike Srbije. Recimo, na jednoj od infografika¹⁰ Agencije za privredne registre (APR) izlistan je mnogo manji udeo stranih vlasnika i vlasnica u svim subjektima – i privrednim i udruženjima, u odnosu na domaće. Takva razlika u raspodelama u centralnom registru i u nama dostupnoj

bazi partnerstava potencijalno može da govori o razlici u spremnosti na ostvarivanje partnerstva. Usled nedostupnosti sveobuhvatnih podataka iz Agencije i mogućnosti da se preduzeća iz Virtus baze kategorišu na isti način, a zatim i obe baze uporede, ne možemo još uvek pouzdano da zaključimo da su strane kompanije spremnije da u svoje društveno odgovorno poslovanje uključe organizacije civilnog društva, nego što bi to činile domaće. S druge strane, Radojka Nikolić kroz godine žiriranja i profesionalnog iskustva spremnija je da zaključi da ova raspodela u korist stranih kompanija potvrđuje da su strane korporacije najpripremljenije za ovakav vid saradnje jer one već imaju izgrađen

⁹ Uz popunjeni formular, kompanije i preduzeća se ohrabruju da dostave i dodatnu dokumentaciju koja oslikava nominovano partnerstvo: izveštaje o sprovedenim aktivnostima, isečke iz medijskih objava, fotografije i video materijale na kojima su zabeležene zajedničke aktivnosti.

¹⁰ Registrovani subjekti i strani vlasnici, Agencija za privredne registre, <https://www.apr.gov.rs/%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B5.4318.html?infold=72>, (pristupljeno 3.7.2022)

sistem vrednosti koje su usvojile od svojih sedišta, koji je potrebno samo prilagoditi lokalnom kontekstu. Dodaje da postoje i razvijeni domaći privredni subjekti koji su razvili korporativni oblik organizacije i oformili jasne strategije društveno odgovornog poslovanja, ali da domaća preduzeća slabije prepoznaju vrednosti poslovanja koje Virtus teži da promoviše. Za razliku od podataka o stranim i domaćim kompanijama, dostupni su nedvosmisleni podaci o broju privrednih društava u odnosu na različit broj zaposlenih.

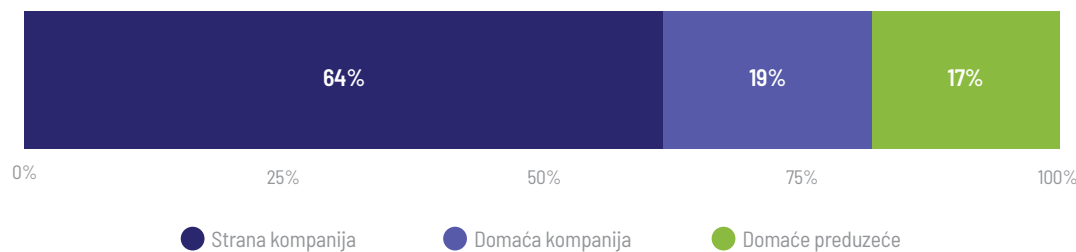
Udeo mikro, malih, i srednjih preduzeća u centralnom registru značajno je veći nego u Virtus bazi partnerstava¹¹, što povlači zaključak da su ona ili manje spremna da se upuste u ostvarivanje dugoročnih partnerstava, ili da su manje prepoznata kao pouzdani partneri od strane organizacija civilnog društva.

Strane kompanije, domaće kompanije i domaća srednja preduzeća odlučuju se na saradnju sa više različitih

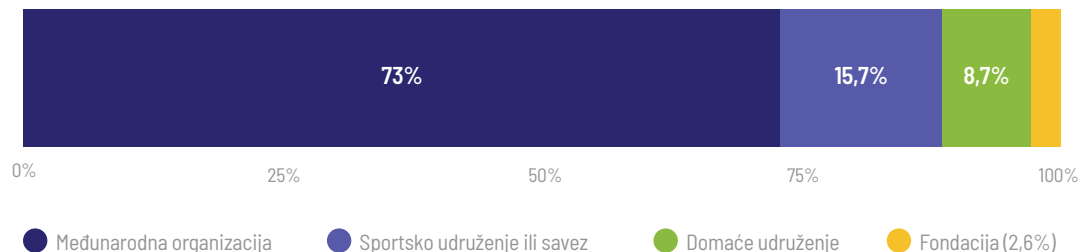
aktera civilnog sektora - sa fondacijama, udruženjima građana, sportskim udruženjima i savezima, i međunarodnim organizacijama. Mala i mikro preduzeća pouzdane partnere nalazila su samo u domaćim udruženjima. Dominantni predstavnici civilnog sektora u dugoročnim partnerstvima kroz godine bila su domaća udruženja (Slika 4).

Prema poslednjim podacima¹² koje je APR objavio o odnosu broja udruženja (objedinjeno stranih i domaćih) i fondacija, naslućuje se sklonost fondacija da se češće nađu u ulozi pouzdanog partnera nego udruženja. U Republici Srbiji je u 2022. godini registrovano čak 36 puta više udruženja nego fondacija, dok je u Virtus bazi bilo samo 10 puta više udruženja nego fondacija. Možemo zaključiti blagu prednost (3,6 puta veća šansa) malog broja fondacija u Srbiji da ostvari partnerstvo spram mnogo većeg broja aktivnih udruženja u Srbiji.

Slika 3. Privredni subjekti u partnerstvima



Slika 4. Udeo različitih organizacija civilnog društva u partnerstvima



¹¹ Privredna društva prema broju zaposlenih radnika, Infografika Agencije za privredne registre <https://www.apr.gov.rs/%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B5.4318.html?infold=94>, (pristupljeno 3.7.2022)

¹² APR u brojkama, Agencija za privredne registre, <https://www.apr.gov.rs/%d0%bf%d0%be%d1%87%d0%b5%d1%82%d0%bd%d0%b0.3.html>, (pristupljeno 3.7.2022)

Partnerstva se objektivno i merljivo razlikuju prema kvalitetu

Odluku o dobitničkom međusektorskom paru donosi nezavisni žiri. Žiri čine istaknuti pojedinci i pojedinke iz sveta privrede, civilnog i javnog sektora, medija i akademije. U donošenju odluke tokom jednog ciklusa nagrade učestvuje u proseku pet predstavnika navedenih sektora. Tokom 15 godina konkursa u radu žirija učestvovala su 34 osobe koje su se razlikovale prema stažu u žiriju.

Žiri, čitajući prijavu, ocenjuje svako partnerstvo prema pet kriterijuma na skali od 0 do 10:

- **strategija društveno odgovornog poslovanja i preduzete mere u poslednjih godinu dana**
- **ostvareni nivo saradnje između partnera**
- **korišćene metode i sredstva u partnerstvu**
- **postignuti rezultati i napredak u rešavanju problema kroz partnerstvo**
- **opšti utisak o kompaniji, organizaciji civilnog društva i partnerstvu**

Po ocenjivanju, nominovane kompanije i preduzeća rangiraju se prema zbiru svih dodeljenih ocena, a na osnovu plasmana biraju se finalisti. U 12 od 15 slučajeva u finale su se plasirala tri najbolje planirana partnerstva kompanije ili preduzeća i neprofitnog sektora. O finalistima žiri dalje diskutuje na sastanku i konsenzusom odlučuje da nagradi jedno od njih. Pre nego što smo pristupili dubinskoj potrazi za ključnim

sa stolicima najboljih partnerstava, proverili smo da li je dobijanje nagrade dovoljno kredibilan pokazatelj da su nagrađena partnerstva i zaista partnerstva za primer drugima.

Pretpostavka je da ukoliko je slaganje veće, odnosno članovi i članice žirija na sličan način ocenjuju partnerstva kao bolja ili lošija, ocenjivanje je objektivno. Ako je ocenjivanje objektivno, možemo zaključiti da među partnerstvima zaista postoje razlike u kvalitetu koje se mogu oceniti na osnovu pet kriterijuma koje koristi Trag fondacija. Izračunali smo interklasni koeficijent korelacije¹³ koji može da zauzme pozicije od 0 do 1. Dobijeni rezultat od 0,631 u različitim statističkim krugovima interpretira se kao umereno ili dobro slaganja u proceni. Dakle, u 123 nominovana partnerstva žiri je na sličan način prepoznao razlike između nivoa ostvarene saradnje, korišćenih sredstava, postignutih rezultata, ali i razlike u opštem utisku koji odaje samo partnerstvo, kao i celokupnom pristupu društveno odgovornom poslovanju privrednog subjekta. Uprkos tome što su neke osobe u žiriju učestvovala svega jednu godinu, Ana Toci smatra da je relativna ujednačenost procenjivanja postignuta uvidom u vrlo kvalitetne dostavljene materijale i uspostavljene metodologije za ocenjivanje kandidata i dodaje: "Jasna uputstva pomagala su da u mnoštvu materijala dođete do zaključka i postavite procene u bodovni sistem."

¹³ Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, criteria, and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology. *Psychological Assessment*, 6(4), 284. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.6.4.284>
Koo, T. K & Li, M. Y. (2016). A guideline of selecting and reporting intraclass correlation coefficients for reliability research. *Journal of Chiropractic Medicine*, 15(2), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.jcm.2016.02.012>

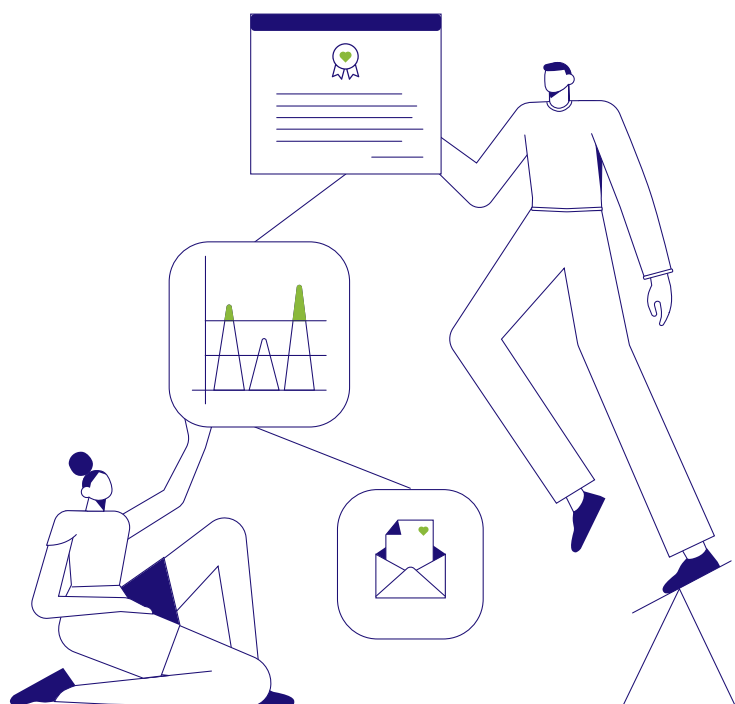
Moguće je prepoznati objektivne nijanse u kvalitetu partnerstava, a potom ih i izmeriti. Stoga, nagrađena partnerstva predstavljaju najbolje primere saradnje civilnog i poslovnog sektora ostvarene u datom trenutku u Srbiji.

Štaviše, žiri je u najvećem broju konkursa nakon diskutovanja o finalistima dodelio nagradu prvoplasiranom partnerstvu prema broju ukupnih poena. Na taj način validirali su značaj zadatih kriterijumima u razlikovanju partnerstva prema kvalitetu.

Pre nego što se upustimo u diskusiju o tome šta prema partnerima čini ključne sastojke najuspešnijih partnerstava, opisaćemo 13 nagrađenih partnerstava¹⁴. Opisaćemo ih ukratko kroz probane informacije

o aktivnostima i postignutim rezultatima tokom ostvarene saradnje, a sama partnerstva smo grupisali prema strateškim oblastima saradnje.

Prikazane informacije su nam bile dostupne iz prijave na konkurs, sa interneta i iz razgovora sa partnerima. Sami opisi nisu obogađeni refleksijama, motivima saradnje, načinima uspostavljanja saradnje, pa čak ni razlozima prekida nekih saradnji. Ove aspekte partnerstava ostavili smo za naredno poglavlje.



¹⁴ Od 15 godišnjih konkursa, u 2012. godini nagrađena su tri umesto jednog partnerstva – što čini ukupno 17 dodeljenih nagrada. Zbog toga što su dva partnerstva kroz godine dva puta nagrađena, to je u stvari 15 različitih partnerstava. Jedno od tih 15 je partnerstvo kompanije sa javnom ustanovom, a ne sa organizacijom civilnog društva. Od preostalih 14 od 15 pojedinačnih partnerstava profitnog i civilnog sektora, jedna nagrada je dodeljena kompaniji za više značajnih podrški opredeljenih za organizacije civilnog društva. Dakle, opisali smo 13 partnerstava koja su "sličnog formata" – imaju jasni vremenski tok i intenzivnu saradnju jedan na jedan.

Partnerstva nagrađena za aktivnosti unapređenja kvaliteta života osoba sa zdravstvenim problemima

Predstavništvo Mastercard Europe SA Beograd i Nacionalno udruženje roditelja dece obolele od raka – NURDOR

2019 Dve organizacije sarađuju od 2019. na proširivanju smeštajnih kapaciteta NURDOR-ove Roditeljske kuće, prostora za smeštaj roditelja i dece tokom medicinskih tretmana u Beogradu. Kompanija Mastercard pozvala je korisnike i korisnice Mastercard kartica da biraju plaćanje karticom umesto gotovinom, jer je Mastercard za svaku transakciju deo novca izdvajao za podršku NURDOR-u. Nakon samo šest meseci akcije, donirano je 250.000 evra, što je najveća donacija od strane kompanije NURDOR-u otkako je organizacija osnovana.

2021 Tokom 2021. godine, ova saradnja je inovirana kroz pokretanje Superhero internet platforme za donacije (superhero.rs), na kojoj je moguće donirati željeni mesečni iznos jednokratno ili kao ponavljajuće plaćanje svakog meseca, u vremenskom periodu od tri, šest ili 12 meseci. Kao alternativni način doniranja, partneri su zajedno lansirali Superhero modni brend. Birajući neki od komada odeće urbanog i praktičnog stila iz Superhero kolekcije, osoba bira jedan od iznosa koji želi da donira NURDOR-u.

Na *Superhero.rs* platformi donacije se vrše upotrebom vlastite platne kartice, koja ne mora nužno biti Mastercard kartica. Zahvaljujući kampanji "Biti nečiji superheroj. Neprocenljivo", u roku od 45 dana prikupljeno je tri miliona dinara samo putem ove platforme, a sveukupni iznos donacija za NURDOR je porastao za približno 22% u odnosu na isti period 2020. godine. Kroz *superhero.rs* platformu, NURDOR na raspolaganju ima još jedan važan i efikasan kanal za prikupljanje sredstava za svoje važne inicijative i aktivnosti. Kompaniji Mastercard pripala je Virtus nagrada za dugoročno partnerstvo sa NURDOR-om za zajednički doprinos sveobuhvatnom i kontinuiranom unapređenju uslova lečenja i života dece obolele od raka i njihovih porodica, a u okviru konkursa za nagradu za 2021. godinu.

2022 U skladu sa opredeljenjem kompanije da posluje dobro time što čini dobro, saradnja sa NURDOR-om se nastavila kroz novu kolekciju Superhero modnog brenda, a koju potpisuje talentovana mlada dizajnerka, Tatjana Ostojić.

GlaxoSmithKline i Centar za palijativno zbrinjavanje i palijativnu medicinu – BELhospice

2006 BELhospice i GlaxoSmithKline (GSK) prepoznali su da dele misiju – unapređenje dostupnosti zdravstvene zaštite i nege za sve korisnike bez obzira na to gde žive i mogućnosti da sebi priušte zdravstvene usluge. BELhospice palijativnim pacijentima i njihovim porodicama potpuno besplatno obezbeđuje neophodnu negu. Ovakav vid podrške predstavlja značajan doprinos onim pacijentima čija je bolest u terminalnoj fazi, a koji nemaju podršku članova svoje poro-

dice, skromnijeg su materijalnog statusa, ili javni zdravstveni sistem nije u mogućnosti da ih zbrine u situaciji suočavanja sa poslednjim trenucima života. GSK-BELhospice partnerstvo započeto je 2006. godine kroz finansijsku podršku organizaciji dobrotvornih događaja BELhospice centra, koji su za cilj imali obezbeđivanje finansijske održivosti organizacije i kontinuiranog angažovanja stručnog tima za palijativno zbrinjavanje.

2014 Vidovi saradnje kompanije i centra su se tokom godina širili, uključivši konsultantsku i medijsku podršku, a 2014. godine evoluirali su u uključivanje BELhospice centra u dugoročni program volontiranja kompanije - PULS. U okviru PULS programa, kompanija GSK je omogućavala svojim zaposlenima da u periodu od šest meseci svake godine napuste svoje radno mesto (a neki čak i zemlju) kako bi volontirali. Prvi volonter u BELhospice centru bio je angažovan na najvećem fandrejzing projektu centra tokom 2014. godine. Postignuti rezultati omogućili su da centar nastavi sa pružanjem besplatnih usluga pacijentima godinu dana, što predstavlja relativno kratkotrajan, ali značajan uticaj partnerstva na održivost ove zdravstvene usluge. Dugoročni uticaj saradnje i jedan od najvažnijih rezultata programa PULS predstavlja je izrada strateškog plana za pokretanje kapital kampanje za izgradnju prvog stacionarnog hospisa u Srbiji koji bi zbrinuo preko 1.000 pacijenata godišnje. Razvijena je i strategija za implementaciju palijativnog zbrinjavanja u gradovima širom Srbije uspostavljanjem programa sličnih konceptu BELhospice centra. Uspeh

partnerstva zasnivao se na kombinovanju vrednosti koje svaka organizacija poseduje u svojoj oblasti delovanja: BELhospice je u partnerstvo ulagala opsežno i detaljno poznavanje problema sa kojima se suočavaju pacijenti i njihove porodice, dok je kompanija GSK obezbeđivala strateško usmerenje i veštine koju organizacija nije imala priliku da razvije. Iz kompanije su naveli da su PULS partnerstva širom sveta najveću vrednost za kompaniju donosila nakon volontiranja, kada su se zaposleni vraćali na svoje radno mesto sa entuzijazmom, novim saznanjima, idejama, kao i snažnijom povezanošću sa misijom kompanije.

2015 Za saradnju kroz PULS program, partneri dobijaju Virtus nagradu za najbolje dugoročno partnerstvo u 2015. godini. Nakon dobijanja nagrade, realizovan je još jedan dugoročni volonterski angažman zaposlenog kompanije.

2019 Kompanija nastavlja sa finansijskim donacijama organizaciji sve do 2019. godine, neposredno pred gašenje predstavnštva GSK u Srbiji.

ravnopravan tretman klijenata sa invaliditetom, te su organizovane stručne edukacije za zaposlene u adaptiranim filijalama koje su bile usmerene na adekvatniji pristup osobama sa invaliditetom i korišćenje adekvatne terminologije u ophođenju. Na inicijativu partnera iz Centra, Eurobank Direktna redizajnirala je svoju internet prezentaciju (dostupnu na adresi www.eurobank-direktna.rs). Zahvaljujući hardversko-softverskom dodatku na računaru i na samom sajtu, osobe oštećenog vida (slepi, slabovidni, ali i osobe koje otežano koriste gornje ekstremitete) mogu putem zvuka dobiti tekstualne sadržaje, opis slika, linkova i navigacije. Partneri zajednički otvaraju temu Dizajna za sve u društvu, organizujući istoimenu konferenciju u maju 2006. godine, do tada već sa iskustvom zajedničkog implementiranja konkretnih rešenja. Partnerska organizacija CRID je nakon konferencije postala član Evropskog instituta za dizajn i invaliditet - Dizajn za celu Evropu.

2008 Sredinom februara 2008. godine partneri potpisuju ugovor o donaciji vrednoj četiri miliona dinara, koja je potom usmerena na sanaciju, rekonstrukciju i dogradnju parka namenjenog deci i osobama sa invaliditetom. Eurobank *Park duginih boja* je tako postao prvi park ove vrste u regionu (u Norveškoj ulici, u novobeogradskom naselju Bežanijska kosa), koji poseduje specijalni mobilijar za decu sa invaliditetom, kao i gimnastičke sprave. Park je postao mesto na koje organizovano dolaze deca iz više različitih udruženja dece sa invaliditetom,

u kome se održavaju likovne i muzičke radionice, mesto na kome se svakodnevno uživa bez granica. Za *Park duginih boja* partneri su dobili Virtus nagradu za dugoročno partnerstvo između poslovnog i civilnog sektora za 2008. godinu.

2009 Centar za razvoj inkluzivnog društva i banka naredne godine pokrenuli su zajednički projekat pod nazivom *Pokretni inkluzivni muzej*. Na konkursu, koji je tim povodom organizovan, studenti umetnosti, arhitekture, šumarstva i fakulteta za dizajn su imali zadatak da osmisle praktične predmete koji će olakšati život osobama sa invaliditetom i njihovim porodicama. Nagrađeni radovi ušli su u proizvodne procese domaćih kompanija i našli su svoju primenu u praksi. Za ovaj projekat banka je nagrađena Virtus nagradom za najinovativniji projekat za 2010. godinu.

2013 Banka, Srpska akademija nauka i umetnosti (SANU) i Centar za razvoj inkluzivnog društva (CRID) potpisali su 2013. godine trojni ugovor o sprovođenju projekta *Umetnost za SVE*, s ciljem potpunog prilagođavanja galerijskog prostora SANU osobama sa invaliditetom. Nabavka i postavka multimedijalnog vodiča, taktilnih i audio pomagala u izložbene prostorije galerije SANU omogućila je osobama sa invaliditetom ravnopravnost i dostupnost sadržaja kulture. Ovim uspešnim multisektorskim projektom ujedno je i zaokruženo dugoročno partnerstvo kompanije i organizacije civilnog društva.

Partnerstva nagrađena za aktivnosti unapređenja kvaliteta života ranjivih grupa

Eurobank Direktna a.d. (nekadašnja Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd) i Centar za razvoj inkluzivnog društva

2005 Kada je Eurobank Direktna a.d. (u vreme dodeljivanja nagrade Eurobank EFG Štedionica a.d.) otpočela svoj rad na kreiranju društva jednakih mogućnosti za sve, odlučila je da prati moto međunarodnog pokreta osoba sa invaliditetom „Ništa o nama bez nas“. Vodeći se tim sloganom, 2005. godine kompanija je otpočela saradnju sa Centrom za razvoj inkluzivnog društva, čiji članovi i članice su i sami osobe sa invaliditetom. Ekspozitura kompanije Eurobank Direktna u Vasinoj ulici u Beogradu primer je

prve ekspoziture u regionu koja je 2005. prilagođena osobama sa invaliditetom. Ulaz, bankomat i šalteri su postavljeni tako da omogućavaju nesmetan pristup i korisnicima invalidskih kolica. Prvi put u regionu bile su postavljene trake koje omogućavaju kretanje osoba oštećenog vida, a postavljena je i rampa sa odgovarajućim rukohvatima za prelazak sa jednog nivoa poslovnice na drugi. Osim dizajna, kompanija Eurobank Direktna i CRID motivisali su zaposlene u filijalama banke da se uključe u zalaganje za

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i humanitarna organizacija maliVeliki ljudi

2008 Banku je na otpočinjanje ove saradnje 2008. godine motivisao trud organizacije maliVeliki ljudi da olakša težak položaj dece sa smetnjama u razvoju koja žive u domovima širom Srbije. Ona se tada uključila u redovne programe i aktivnosti malihVelikih ljudi, čime je postala jedan od osamdesetak prijatelja dece (dobročinitelja).

2012 Za uspešnu saradnju u 2012. godini partnerstvo je krunisano Virtus nagradom. Banka je tada bila glavni korporativni pokrovitelj projekta *Sanke Deda Mraza*. Te godine je projekat omogućio da više od 2.000 dece koja žive u domovima za decu bez roditeljskog staranja doživi čaroliju novogodišnjih i božićnih praznika, družeći se sa Deda Mrazom i njegovim pomoćnicima,

dobivši paketić pun igračaka i slatkiša, gledajući predstavu i vatromet. Banka je podržala i projekat *Stvaramo srcem* - dečji humanitarni bazar koji je okupio decu iz sedam domova u Srbiji, u kojima su smešteni mališani sa smetnjama u razvoju. Cilj ove humanitarne akcije bio je upoznavanje šire populacije sa problemima dece, kao i predstavljanje njihovih veština kroz umetničke radove koji su sami napravili.

2015

Osmogodišnje partnerstvo je omogućilo izvesnu dozu finansijske stabilnosti u funkcionisanju i radu malih Velikih ljudi. Osim finansijske podrške, zaposleni OTP banke su volontirali u humanitarnim akcijama i pružanju stručnih usluga, a banka je nastojala da uključi i svoje partnere i klijente u zajedničke aktivnosti banke i udruženja.

Yettel d.o.o. Beograd (nekadašnji Telenor d.o.o.) i Dečji fond Ujedinjenih nacija - UNICEF Srbija

2007

Saradnja Yettela (u vreme dodeljivanja nagrade Telenor d.o.o.) i UNICEF-a započeta je 2007. godine. Yettelovi korisnici u Srbiji prvi u svetu dobili su mogućnost da čuvene UNICEF-ove novogodišnje čestitke šalju kao MMS poruke. Celokupni prihod od elektronske prodaje čestitki koristio se za aktivnosti koje doprinose sistemskom rešavanju tri najveća problema sa kojima se deca suočavaju u Srbiji: nasilje, neadekvatni tretman dece bez roditeljskog staranja i kvalitet razvoja u prvim godinama života.

2010

Od 2010. godine, Yettel i UNICEF ojačavali su saradnju kroz dugoročne projekte usmerene na sistematsko rešavanje problema na nacionalnom nivou. Ministarstvo zdravlja je 2008. godine pokrenulo projekat zdravstvenih medijatorke s ciljem da unapredi zdravlje i kvalitet života romskih zajednica u Srbiji. Zdravstvene medijatorke su žene zaposlene pri domovima zdravlja i obučene da romskim porodicama ukazuju na mogućnost prevencije i lečenja bolesti, vakcinacije i ostvarivanja svih prava iz oblasti zdravstvene zaštite i osiguranja. One su majke, govore romskim jezikom i imaju stečeno minimum osnovno obrazovanje. Yettel je 2010. godine osmislio projekat *Povezivanje* i svojom ekspertizom i primenom osnovne delatnosti počeo da doprinosi poboljšanju programa zdravstvenih medijatorke. U okviru projekta koji realizuju Yettel, Ministarstvo zdravlja i UNICEF, romskim zdravstvenim medijatorkama bila je obezbeđena obuka iz oblasti zdravstvene

2011

Za *Povezivanje*, kompanija i organizacija bivaju nagrađeni za najbolje dugoročno partnerstvo u 2011. godini. Grupa, u okviru koje je kompanija Yettel poslovala u vreme dodeljivanja nagrade, prepoznala je projekat kao izuzetno kvalitetnu inicijativu i odlučila da ga implementira i u drugim zemljama u kojima posluje.

2012

Partneri 2012. godine, zajedno sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, počinju realizaciju projekta *Zaustavimo digitalno nasilje*. Kao jedan od najznačajnijih rezultata projekta navode relevantnost koju su u javnosti, školama i prilikom planiranja

2018

intervencija postigli rezultati istraživanja¹⁵ sprovedenog u okviru projekta.

Od 2017. godine, partneri pokreću treći nacionalni projekat u saradnji sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i Užičkog centra za prava deteta: *Bezbedan internet za celu porodicu: Pametno od početka*. Izvedeno je još jedno reprezentativno istraživanje, ovog puta o upotrebi interneta među mlađom decom (uzrasta od četiri do osam godina) i znanjima roditelja. Na osnovu rezultata istraživanja, razvijene su aktivnosti podrške. Osmišljena je obuka za trenere i osnaženi su trenerski timovi u Nišu, Beogradu, Užicu, Kragujevcu i Novom Sadu. Kroz treninge koje su oni sprovodili obučeno je 150 vaspitača i učitelja. Učitelji i vaspitači su potom pilotirali program radionica sa oko 3.750 dece i oko 2.000 njihovih roditelja. Distribuirani su leci za svakog prvaka u Srbiji, kao i brošura za 10.000 roditelja. Održane su i panel diskusije sa preko 500 nastavnika i roditelja. Izrađen je i Digitalni vodič koji sadrži ključne pozitivne i konstruktivne poruke o bezbednosti na internetu (dostupan na adresi digitalni-vodic.ucpd.rs). U njemu su obrađene teme poput zaštite podataka o ličnosti, privatnosti na internetu, načina na koje deca provode vreme ispred ekrana, igranja video-igara, internet predatora, načina na koje je moguće unaprediti digitalni uređaj radi bezbednijeg korišćenja interneta, ali se u njemu našao i kviz za

2020

U borbi protiv korona virusa, Yettel je donirao 50.000 evra UNICEF-u za nabavku zaštitne opreme neophodne zdravstvenim radnicima i obezbedio higijenske pakete za 1.300 najugroženijih porodica širom zemlje. U godini potom, zaposleni su prikupili blizu 175.000 dinara za pomoć najugroženijim porodicama sa decom, koje su posebno bile pogođene korona virusom. Kompanija Yettel je tu cifru duplirala, što je rezultiralo ukupnom podrškom UNICEF-u u iznosu od gotovo 350.000 dinara.

2022

U okviru zajedničkog projekta *Premošćavanje digitalnog jaza u Srbiji za najugroženiju decu*, koji je počeo 2021. godine i traje sve do 2023, kompanija je obezbedila više od 2.000 internet kartica i 300 modema za pristup internetu za škole u 30 opština širom Srbije. Kako kažu u kompaniji, time su omogućili stvaranje potrebnih uslova za učenje na daljinu bez obzira na to gde i u kakvim uslovima učenici žive.

Telekom Srbija a.d. i Nacionalna dečja linija za besplatno savetovanje - NADEL

2005

NADEL, osnovan 2005. na inicijativu princeze Katarine u saradnji sa ministarstvima za rad i zapošljavanje, zdravlje, obrazovanje i sport, tadašnjom Narodnom kancelarijom predsednika Republike i kompanijom Telekom Srbija, predstavlja prvi nacionalni program telefonske podrške namenjen deci i mladima u Srbiji, koji im je na raspolaganju

365 dana u godini, 24 časa dnevno, sa svih fiksnih i mobilnih linija. Ovaj servis pokriva teritoriju cele Srbije i angažuje preko 40 savetnika (pedagoga, psihologa, socijalnih radnika, lekara i pravika). U filozofiju NADEL-a utkana je zaštita i izgradnja otpornosti dece koja počinje slušanjem. Podrška Telekomu Srbija NADEL-u ogleda

¹⁵ Popadić, D. & Kuzmanović, D. (2013). *Korišćenje digitalne tehnologije, rizici i zastupljenost digitalnog nasilja među učenicima u Srbiji*. Beograd: UNICEF/Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. https://www.researchgate.net/publication/27214966_Korisnice_digitalne_tehnologije_rizici_i_zastupljenost_digitalnog_nasilja_medu_ucenicima_u_Srbiji

se u ustupanju opreme i finansijskih sredstava, besplatnog telefonskog saobraćaja i obezbeđivanju troškova održavanja linije, kao i besplatne tehničke podrške u bilo koje doba dana ili noći. Broj poziva koji je iz godine u godinu rastao (2006. godine zabeležno je približno 13.500 poziva, dok je njihov broj do 2015. godine narastao do blizu 102.000), govori u prilog činjenici da je deci, ali i njihovim roditeljima, bila potrebna ovakva vrsta stručne savetodavne podrške.

2016 Analiza poziva upućenih NADEL-u tokom godina utvrdila je da je njihov značajan deo bio upućen od strane roditelja. Time se uvidela potreba za otvaranjem Roditeljske linije - ROLIN, za čije osnivanje je kompanija Telekom Srbija pružila svu potrebnu podršku u aprilu 2016. godine. Kako je broj poziva rastao, tako su se i zajedničke aktivnosti usložnjavale - zajednički nastupi u medijima, tehnička podrška pri rešavanju svakog problema, praćenje broja i dužine poziva,

kao i analiza rada u proteklom periodu, sve u cilju što bolje efikasnosti u pružanju podrške deci koja imaju potrebu za stručnim savetovanjem. Pozivi na broj NADEL i ROLIN linije ostaju besplatni, anonimni i poverljivi, a savetnike za razgovor je i dalje moguće dobiti u bilo koje doba dana. Za podršku deci i roditeljima u dobijanju pravovremenih informacija i neposrednu pomoć i podršku u rešavanju problema sa kojim se suočavaju, Telekom Srbija i NADEL dobijaju Virtus nagradu za dugoročno partnerstvo za 2016. godinu.

2022 Kompanija Telekom Srbija je nastavila da, i u periodu nakon osvojenog Virtus priznanja, podržava Nacionalnu dečju liniju s istim ciljem da se glas dece čuje, da se adekvatno odgovori na njihove potrebe i da se podigne svest javnosti o dečjim pravima. Na taj način kompanija je jasno stavila do znanja da su deca i porodica najvažnija tačka u razvoju i stvaranju zdrave, održive i moderne budućnosti za sve članove zajednice.

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i Banka hrane Beograd

2006 Partnerstvo je započeto krajem 2006. godine i traje od osnivanja Banke hrane Beograd, koja obezbeđuje redovno doniranje hrane delu stanovništva Srbije koji živi ispod granice siromaštva.

2009 Osim redovne finansijske podrške Banci hrane, OTP banka organizovala je volonterske akcije zaposlenih, koje su se ogledale u distribuciji namirnica, a u 2009. godini donirala je humanitarnoj organizaciji i dva kompjutera. Kompanija je doprinela da Banka hrane do kraja te godine prikupi i distribuirala preko 57 tona namirnica, čime je ublažila nepovoljni položaj oko 8.000 korisnika i korisnica, kako u Beogradu, tako i širom Srbije. Za u tom trenutku trogodišnje partnerstvo, banka biva nagrađena Virtus nagradom.

2012 Jedan u nizu projekata koji su partneri realizovali bio je prikupljanje hrane za školske

kuhinje u najugroženijim područjima. OTP banka i Banka hrane ponovo su nagrađene Virtus nagradom za akciju sprovedenu u 2012. godini, u okviru koje su zaposleni prikupili preko tri tone namirnica za 314 socijalno ugroženih učenika i učenica u šest osnovnih škola u Srbiji. Prikupljena pomoć bila je namenjena pripremi toplih obroka u kuhinjama škola iz ruralnih sredina koje, osim budžetskih, nemaju drugih sredstava opredeljenih za tu namenu.

2015 OTP banka zaključno sa decembrom 2015. podržava Banku hrane finansijskim donacijama, kroz korporativno volontiranje, kao i *pro bono* pružanje stručnih računovodstvenih ili komunikacionih znanja zaposlenih. Zahvaljujući partnerstvu Banke hrane i OTP banke u Srbiji, sličnu saradnju sa lokalnim kancelarijama Banke hrane uspostavile su i filijale u Severnoj Makedoniji, Crnoj Gori, Bugarskoj i Hrvatskoj.

Partnerstva nagrađena za aktivnosti u oblasti zaštite životne sredine

Ernst & Young d.o.o. i Mladi istraživači Srbije

2009 Kompanija Ernst & Young uspostavila je saradnju sa Mladim istraživačima Srbije u septembru 2009. godine, u cilju zajedničke organizacije volonterskih aktivnosti u oblasti zaštite životne sredine. Ciljana područja ovog projekta bila su zaštićena prirodna dobra, kao i druge lokacije na teritoriji Srbije gde postoje svakodnevni problemi u vidu slabe posećenosti, nedovoljne podrške organa državne uprave i nedovoljnog broja zaposlenih. Ernst & Young je želeo da pomogne očuvanju ovih lokacija kroz organizaciju volonterskih aktivnosti za svoje zaposlene.

2010 Zaključno sa 2010. godinom, kada partnerstvo biva krunisano Virtus nagradom, sprovedena su četiri događaja: *Gradac 2009* u kanjonu reke Gradac kod Valjeva (oktobar 2009), *Zelena Četvorka* na području Ade Huje u Beogradu (april 2010), *Đavolja Varoš 2010* na istoimenom lokalitetu kod Kuršumlije (jun 2010) i *Zasavica 2010* na istoimenom lokalitetu kod Sremske Mitrovice (septembar 2010). Odziv zaposlenih u kompaniji kretao se između 30% i 50%, što kompanija smatra veoma dobrim odzivom akcijama koje nose volonterski karakter i ne predstavljaju bilo kakvu obavezu za zaposlene. Svaka aktivnost imala je svoj životni ciklus koji obuhvata nekoliko faza: partneri su, najpre, zajednički definisali željeni datum i lokaciju na osnovu neophodnih informacija i smernica koje su obezbeđivali Mladi istraživači Srbije. Sledeća faza je obuhvatala određivanje volonterskih aktivnosti koje se mogu sprovesti na odabranoj lokaciji. U narednoj fazi bio bi pripremljen budžet koji je uključivao

materijalne i operativne troškove, troškove prevoza, obroka i promotivnih materijala. Mladi istraživači Srbije pripremali su događaje koristeći svoju razgranatu mrežu kontakata sa terena, dok je Ernst & Young komunicirao inicijativu svojim zaposlenima, alumni grupi, kao i prijateljima kompanije u cilju formiranja volonterske grupe. Završnu fazu činila je realizacija volonterske akcije na terenu.

2011 Kako bismo dočarali obim partnerskih aktivnosti, u narednim redovima opisaćemo jednu od zajedničkih akcija - *Zasavica 2010*. Aktivnosti su podrazumevale čišćenje takozvanih „čepova“ (korova) na površini vode u cilju očuvanja staništa dabrova i drugih vrsta životinja i ptica, zatim postavljanje cvetnih žardinjera u zoni predviđenoj za boravak gostiju i, konačno, izgradnju nasipa na obali koji su bili preduslov za formiranje pristaništa za čamce. Ideja akcije bila je da se doprinese održivosti lokaliteta Zasavica kao jedinog staništa dabrova u Srbiji. Dodatno, kako navode u kompaniji, omogućili su zaposlenima i prijateljima kompanije koji su želeli da posete ovaj izuzetan lokalitet, a do sada nisu imali priliku, da to učine učestvujući u ovoj volonterskoj inicijativi.

Zahvaljujući dobrom raspoloženju zaposlenih tokom akcija volontiranja, kao i veoma dobrim utiscima organizacije o međusobnoj saradnji, pre njenog završetka kompanija i organizacija su sprovele još jednu zajedničku akciju *Zelena Četvorka* na području Ade Huje u Beogradu.

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i Dostignuća mladih u Srbiji

2009 Organizacija Dostignuća mladih u Srbiji sprovodi obrazovne programe iz oblasti preduzetništva i finansijske pismenosti. Programi se odvijaju preko cele godine i besplatni su za sve učenike osnovnih i srednjih škola u Srbiji. Saradnja je započela učešćem predstavnika OTP banke u radu žirijarazličitimtakmičenjima i sajmovima u organizaciji Dostignuća mladih. Naredne godine, 2010, banka usložnjava saradnju sa organizacijom kroz finansijsku i mentorsku podršku obrazovnom programu *Učenička kompanija*. Nastavak saradnje opredelio je OTP banku i njene zaposlene da doprinesu viziji uspešnog i održivog društva sačinjenog od ekonomski pismenih pojedinaca i pojedinke, edukovanih i osnaženih da ostvare svoje preduzetničke potencijale. Program *Učenička kompanija* pomaže mladim ljudima da nauče kako funkcionise jedna kompanija, počevši od osnivanja, podele funkcija, izrade marketing strategije, sve do izrade završnog izveštaja. OTP banka je angažovala svoje zaposlene u filijalama širom Srbije da tokom celokupnog ciklusa pomažu mladima da

uspešno upravljaju svojim kompanijama. Na kraju školske godine, mladi su imali mogućnost da učestvuju na Nacionalnom takmičenju učeničkih kompanija na kome su predstavnici banke bili članovi žirija. Pored sponzorisavanja nacionalnog takmičenja, banka je sponzorovala i odlazak pobjedničkog tima na evropsko finale.

2012 Partnerstvo se nastavilo tako što je u trećoj godini saradnje banka opredelila veća finansijska ulaganja u program i proširila mrežu volontera. Na taj način kompanija je postala glavni korporativni partner programa *Učenička kompanija* i time 2012. godine osvojila Virtus nagradu za partnerstvo sa organizacijom Dostignuća mladih. *Učenička kompanija* se razvila u jedan od najznačajnijih programa za ekonomsku edukaciju i razvoj omladinskog preduzetništva u Srbiji, i on je realizovan u preko 180 škola u skoro svim gradovima u Srbiji.

2016 Banka ostaje pokrovitelj programa sve do 2016. godine.

Telekom Srbija a.d. i Dostignuća mladih u Srbiji

2011 Partnerstvo organizacije Dostignuća mladih i Telekoma Srbija otpočelo je 2011. godine kroz finansijsku podršku i različite vidove volontiranja zaposlenih. Zaposleni u kompaniji su učešćem u programima na direktan način doprineli kvalitetnijem sprovođenju preduzetničkog obrazovanja u Srbiji i uspostavljanju direktne saradnje obrazovnog i sektora privrede.

2013 Telekom Srbija je finansijski podržala program *Poslovni izazov* u organizaciji Dostignuća mladih, obrazovni program za

učenike srednjih škola u oblasti preduzetništva, i to kroz organizaciju regionalnih takmičenja srednjoškolaca u četiri grada u Srbiji. *Poslovni izazov* predstavlja jednodnevno takmičenje na kome učestvuje približno 100 srednjoškolaca iz različitih škola koji su raspoređeni u 20 timova. Zaposleni u Telekomu Srbija su imali priliku da osmisle izazov, koji predstavlja njihov realan poslovni problem, a koji potom učenički timovi dobijaju kao zadatak koji je potrebno da reše na takmičenju. Zaposleni u kompaniji su bili angažovani u programu

kao mentori učeničkih timova, ali i kao članovi žirija koji je procenjivao kvalitet rešenja poslovnih izazova osmišljenih u timovima. Za uspešnu zajedničku realizaciju projekta *Poslovni izazov* u 2013. godini, partneri dobijaju Virtus nagradu za dugoročno partnerstvo.

2018 Programu *Poslovni izazov* je Telekom Srbija pružao podršku u periodu od 2011. do 2018. godine. Za to vreme u programu je učestvovalo preko 3.000 učenika gotovo 700 srednjih škola u Srbiji. Saradnja Telekoma Srbija i Dostignuća mladih proširena je 2017. na još jedan srodni program - *Poslovni*

Poslovni izazov Zapadnog Balkana, u okviru koga su se nadmetali timovi srednjoškolaca iz Hrvatske, Crne Gore, Srbije i Bosne i Hercegovine, u predlogu najboljeg rešenja poslovnog zadatka koji je kompanija pred njih postavila. Tokom perioda podrške kompanije Telekom Srbija (2017. i 2018), u *Poslovnom izazovu Zapadnog Balkana* učestvovalo je 160 učenika iz više od 100 srednjih škola iz četiri države.

2022 U 2022. godini, zaposleni u kompaniji su se uključili u rad stručnog žirija u okviru drugog programa organizacije Dostignuća mladih - *Učenička kompanija*.

Philip Morris Operations a.d. Niš i EcoNomic Expert Community Association - ENECA

2009 S obzirom na to da je nezaposlenost identifikovana kao jedan od najvećih problema u Srbiji, kompanija Philip Morris je odlučila da se aktivno uključi u njeno rešavanje. U 2009. godini otpočeto je partnerstvo sa organizacijom ENECA, koja je predložila svoj originalni i inovativni koncept za smanjenje nezaposlenosti kroz podršku osnivanju novih i unapređenju poslovanja postojećih malih i porodičnih biznisa iz oblasti poljoprivrede, proizvodnje, zanata i usluga. Philip Morris je obezbedio finansijsku, profesionalnu, operativnu i tehničku podršku projektu *Pokreni se za posao* u vidu pomoći za osnivanje ili proširenje poslovanja za 100 biznisa godišnje, kroz aktivnosti donacije opreme u prosečnoj vrednosti od 2.000 evra, besplatnih poslovnih i stručnih treninga i obuka, kao i kroz besplatno poslovno savetovanje u oblasti finansija, marketinga, prodaje, organizacije, upravljanja ljudskim resursima, pravnih pitanja, strateškog i poslovnog planiranja. Članovi tima ENECA i kompanija Philip Morris zajednički su radili na realizaciji većine faza i aktivnosti projekta - od izbora i prilagođavanja instrumenata podrške, preko definisanja kriterijuma za selekciju klijenata, izbora kandidata, pa sve do monitoringa i realizacije društveno korisnog rada za lokalnu zajednicu. Program je otpočet na teritoriji grada Niša. Opštine na jugu Srbije

su godinama, prema svim statistikama, važile za najsiromašnije u zemlji. Zbog izvanrednih rezultata ostvarenih u procesu inkubacije podržanih biznisa (svi biznisi su preživeli ekonomsku i finansijsku krizu, proširili i modernizovali proizvodnju, zaposlili nove radnike, povećali proizvodnju i prodaju, kupili dodatnu opremu) i pozitivnog uticaja koji je on imao na lokalni ekonomski razvoj, javila se ideja za sveobuhvatnijim pristupom i prenošenjem pozitivnog primera na teritoriju cele zemlje.

2012 Tokom 2012. i 2013. godine, program *Pokreni se za posao* se proširio na nacionalni nivo, a u njegovu realizaciju su se uključili i strateški nacionalni partneri - Radio televizija Srbije, Nacionalna služba za zapošljavanje, regionalne razvojne agencije i kancelarije za lokalni ekonomski razvoj u opštinama širom Srbije.

2014 Nakon jubilarne, pete godine programa, partneri su nagrađeni Virtus nagradom za dugoročno partnerstvo između poslovnog i civilnog sektora.

2019 Veliko interesovanje građana iz cele zemlje tokom 10 godina programa (aplikacije su pristigle iz preko 150 opština, dok prosečno pristigne 2.500 aplikacija godišnje) pokazuje da preduzetnički duh u Srbiji postoji, ali da ga treba nadalje negovati i unapređivati, te da je potrebno pružiti

neophodnu stručnu podršku i "vetar u leđa". Tokom svih ciklusa programa podržano je najmanje 800 preduzetnika, obezbeđeno najmanje 1.000 obuka i kreirano više od 2.000 radnih mesta.

2020 Kompanija i dalje blisko sarađuje sa organizacijom ENECA kako bi odnegovala preduzetnički duh u Srbiji. Krajem 2020. godine pokrenut je i trenutno aktuelan

Philip Morris Operations a.d. Niš i Centar za razvoj liderstva

2007 Kompanija Philip Morris od oktobra 2007. godine sarađuje sa organizacijom Centar za razvoj liderstva iz Beograda u sprovođenju dva glavna programa: *Pokreni se za budućnost* (realizovanim u periodu od 2007. do 2016. godine) i *Pokreni se za nauku* (implementiranim od 2015. do 2020. godine). Saradnja kompanije Philip Morris i Centra za razvoj liderstva ogledala se, na nivou svakodnevne komunikacije, u kreiranju i sprovođenju pomenutih programa, zajedničkih nastupa i promotivnih aktivnosti na polju razvoja liderskih potencijala mladih, kao i u domenu vidljivosti naučnih dostignuća domaćih naučnih ustanova i mladih naučnika. Tokom deset godina programa *Pokreni se za budućnost* dodeljeno je gotovo 380 stipendija, sprovedeno više od 90 projekata od značaja za lokalnu zajednicu, a u okviru projekta *Academic To Business* obučeno je 75 mladih ljudi za bavljenje preduzetništvom. Među 10 realizovanih kampanja javnog zagovaranja posebno se izdvaja inicijativa za uvođenjem pojma akademske čestitosti u Zakon o naučno-istraživačkoj delatnosti. Program se tokom godina menjao u skladu sa potrebama okruženja i postao je fokusiran na podršku mladim naučnicima. Od 2015. godine, kroz program *Pokreni se za nauku* podržano je 45 naučnika, realizovana su 24 naučna istraživanja i uloženo je 14,4 miliona dinara.

2018 U 2018. godini kompanija i Centar za razvoj liderstva u potpunosti se usmeravaju na unapređenje nauke u Srbiji kroz program

program *StarTech* - trogodišnji projekat vredan 5 miliona dolara, za podršku inovacijama i digitalnoj transformaciji srpske privrede. Projekat realizuje NALED uz finansijsku podršku kompanije Philip Morris, a jedan od ključnih operativnih partnera u realizaciji je organizacija ENECA.

Pokreni se za nauku i za svoje partnerske uspehe bivaju nagrađeni Virtus nagradom. Prva linija programa, *Istraži.Promeni*, bila je usmerena na mlade naučnike u oblasti biomedicinskih i prirodnih nauka sa ciljem osamostaljivanja u naučno-istraživačkom radu i postizanja izvrsnosti u nauci. Prema podacima SANU, Srbija za nauku izdvaja tek 0,3% BDP-a, dok je evropski prosejak 2%. Uprkos tome, mladi naučnici iz Srbije kontinuirano ostvaruju zapažene rezultate u međunarodnim okvirima. *Pokreni se za nauku* je program započet u godini kada je ukinut državni konkurs za naučne projekte. Značaj kontinuirane podrške kroz ovaj program je i u tome što državni konkurs i dalje nije bio raspisan. Podržani naučnici redovno izveštavaju o rezultatima svojih istraživanja, publikuju svoje radove promovišući učešće u programu, učestvuju na naučnim skupovima u zemlji i inostranstvu. Druga linija programa, *Opremi.Primeni*, usmerena je na poboljšanje uslova u kojima naučnici rade, nabavku opreme i adaptaciju laboratorija. Zahvaljujući *Opremi.Primeni*, u 2018. godini učvršćeno je partnerstvo sa fakultetima i naučnim institutima u oblasti biomedicinskih i prirodnih nauka u sva četiri univerzitetska centra u Srbiji. Dodeljena su četiri granta za kupovinu specijalizovane opreme u ukupnoj vrednosti od 2,9 miliona dinara, kojom su značajno unapređeni uslovi za realizaciju istraživanja u domaćim naučnim ustanovama.

2020

Kompanija je nastavila blisku saradnju sa Centrom za razvoj liderstva na realizaciji programa *Pokreni se za nauku* do 2020. godine, kada je organizovan i poslednji aktivni konkurs u okviru programa. Pandemija COVID-19 u 2020. godini u velikoj meri je uticala na mogućnost aktivne implementacije programa, te on nije nastavljen naredne godine. Iz kompanije

navode da je saradnja sa Centrom za razvoj liderstva nastavljena i nakon završetka programa, iako ne konstantno i kroz strukturirane programe, već na bazi pojedinačnih inicijativa s ciljem podsticanja na povezivanje naučne zajednice i privrede, što je od izuzetnog značaja za dalji privredni i društveni razvoj Srbije.

NELT Co d.o.o. i G12 HUB i Nova Iskra

2014

Strateški usmerena na ulaganja u programe za mlade, kompanija Nelt je tokom 2014. godine započela saradnju sa Galerijom za savremenu umetnost G12 HUB pokretanjem prvog ciklusa Nelt edukativnog programa pod nazivom *Interdisciplinarna saradnja kao potencijal razvoja mladih profesionalaca na polju umetnosti, nauke i novih tehnologija*. U naredni ciklus edukativnog programa, partnerima se priključuje i kreativni hab Nova Iskra.

2017

Nakon realizacije trećeg besplatnog jednogodišnjeg Nelt edukativnog programa za studente akreditovanih umetničkih i tehničkih fakulteta širom Srbije, partneri dobijaju Virtus nagradu. Doprinos partnerskih organizacija ogledao se u pomoći u selekciji prijavljenih kandidata, odabiru tema, predavača i mentora koji talente vode kroz jedinstveno jednogodišnje iskustvo u razvoju kritičkog mišljenja, timskog rada, kreiranju i izvođenju projekata. Ilustraciju uspeha, koji je program iz ciklusa u ciklus ostvarivao, predstavljaju završne izložbe na kojima su polaznici prikazivali svoje radove koji su započeti, razvijani i završeni tokom trajanja programa. U okviru programa sprovedeno je preko 20 predavanja, 10 jednodnevnih i 10 višednevnih radionica, preko 10 poseta, kao i brojni mentorski susreti, radionice i sesije. U tri generacije, u edukativnom programu učestvovalo je preko 80 talentovanih studenata i studentkinja koji su program ocenili kao značajnu instancu u svom obrazovanju, a koji im je pružio mogućnost da bolje razumeju poslovno i društveno okruženje

2019

u zemlji. Kao deo programa, učesnici su kreirali i start-up *Thunder Strike Games*, koji je lansirao prvu audio igricu za slepe i slabovide osobe.

Nova Iskra, Galerija G12 HUB i NELT su realizovali poslednji ciklus jednogodišnjeg Nelt edukativnog programa u 2019. godini. U konačnici, tokom četiri ciklusa postojanja, edukativni program uključio je preko 90 mladih ljudi. Kompanija sada vrednost programa sagledava na ovaj način: "Dizajniran kao horizontalna platforma razmene znanja i ideja, program stoji nasuprot hijerarhijskoj logici odnosa profesor-student. Okosnicu programa činili su susreti i razgovori sa umetnicima, naučnicima, profesionalcima, aktivnim u različitim oblastima - od ekonomije, IT sektora, ekologije, nauke, urbanizma, savremene umetnosti, dizajna, pozorišta i performansa, do preduzetništva i biznisa. Tokom godina program se menjao u zavisnosti od interesovanja i potreba polaznika, dok je tim saradnika i predavača kontinuirano rastao." Kako se radi o programu koji se bazira na fizičkom susretu i direktnim razmenama kroz radionice, predavanja i mentorski rad, jubilarni, peti ciklus, koji je bio planiran za 2020. godinu, nije održan zbog pandemije COVID-19.

U srž najuspešnijih partnerstava utkana je prava metodologija saradnje koju neminovno prate rezultati

Za potrebe pripreme ove publikacije, kreirali smo objedinjenu bazu svih nominovanih partnerstava kroz 15 godina konkursa za Virtus nagradu, zajedno sa ocenama koje im je svojevremeno dodelio žiri. Prvi korak ka pokušaju otkrivanja tajnih sastojaka dugoročnih partnerstava bio je upoređivanje ocena koje su različiti članovi i članice žirija dodelili sva 123 nominovana partnerstva. Njihovo slaganje je bilo umereno dobro, što ukazuje na to da su ocene žirija bile podstaknute objektivno različitim kvalitetom partnerstava. Kako smo utvrdili da se partnerstva objektivno razlikuju prema kvalitetu, otvorila nam se mogućnost da ustanovimo koje osobine su ključne za razlikovanje manje i više kvalitetnih partnerstava.

U tu svrhu, sprovedi smo analizu važnosti različitih procenjenih osobina (rezultati, metod, saradnja, društveno odgovorno poslovanje i opšti utisak) za plasman partnerstva u konkursu - nominovani bez daljeg plasmana, plasirani u finale ili nagrađeni. Povezanost ocena između pojedinačnih kriterijuma je bila visoka¹⁶, što nam govori da, ako je žiri dodelio visoke ocene za jednu osobinu partnerstva, verovatno je dodelio visoke ocene i za druge osobine partnerstva. Sudeći prema procenama žirija, tri važne osobine partnerstava - rezultati, metod, saradnja - umnogome idu ruku pod ruku. Uz intenzivnu saradnju, izrodile su se dobre strategije i kreativne metode uključivanja privrednih subjekata i organizacija civilnog društva u postizanje društvenih ciljeva, što je dovelo do dobrih rezultata.

Ipak, prema tome u kojoj meri su doprinosili razlikovanju grupe finalista (ukupno 47 partnerstva) od grupe partnerstava koja se nisu plasirale u finale (ukupno 76), istakle su se ocene žirija o postignutim rezultatima¹⁷. Dakle, napredak u rešavanju problema u zajednici ključan je bio da se partnerstvo plasira u finale i izdvoji kao uspešnije od drugih. Neočekivano, kriterijum koji najviše razlikuje čitavu kategoriju nagrađenih partnerstava (ukupno 17) u odnosu na nenagrađene finaliste (30) nisu rezultati, već ocene koje su im dodeljene za korišćene metode.¹⁸ Stoga, promišljanje ključnih osobina najboljih partnerstava započinjemo razmatranjem relacije - od metoda do rezultata. Čak 34 različite osobe u žiriju slažu se u proceni da ovakav sled događaja razlikuje dobra i najbolja partnerstva - postignuti rezultati svedoče o tome da su se partneri vodili jasnom idejom kroz sve faze svoje saradnje, ali najbolja metodologija ukazuje na to da partneri međusobno poznaju potrebe, imaju redovnu, posvećenu i demokratsku komunikaciju, a ideje su strateški i zajednički promišljene. Promatrajući uvide partnera o dinamici saradnje, primetili smo tri moguća pravca kojim partneri razmenjuju znanja, usluge, proizvode, marketinške kanale ili finansijske doprinose. U okviru prvog pravca, partneri zajednički kreiraju nove programe ili proizvode, u okviru drugog se kompanija uključuje u već razvijene programe organizacije, a u okviru trećeg beležimo uključivanje organizacije u već razrađene poslovne tokove kompanije.

16 Prosečna Pearsonova korelacija između svih pet kriterijuma je 0,734. Korelacija je statistička mera koja pokazuje koliko promene u jednoj varijabli prate promene u drugoj varijabli. Varijable su u našem slučaju ocene žirija koje su različite za različita partnerstva. Opseg mogućih vrednosti korelacije je između -1 i +1. Korelacija 0 znači da promena vrednosti jedne promenljive ne prati promenu vrednosti druge varijable. Korelacija od 0 do +1 pokazuje da povećanje jedne promenljive prati povećanje druge varijable, a od 0 do -1 znači da povećanje jedne varijable prati smanjenje druge varijable. U našem slučaju, korelacije između svih ocena su visoke i pozitivne.

17 T-test analizama upoređeni su finalisti i nefinalisti prema svih pet kriterijuma. Svih pet analiza pokazalo je da su finalisti u proseku ostvarili veće bodove u odnosu na nefinaliste, ali jačinu razlike poredili smo koristeći meru Koenovo d. Koenovo d za kriterijum rezultata je -1,380, za opšti utisak -1,146, a nivo saradnje -1,112, društveno odgovorno poslovanje privrednog subjekta -1,105 i metode -1,084.

18 T-test analizama upoređeni su nagrađeni finalisti i nenagrađeni finalisti prema svih pet kriterijuma. Svih pet analiza pokazalo je da su nagrađeni finalisti u proseku ostvarili veće bodove u odnosu na nenagrađene finaliste, osim po kriterijumu društveno odgovornog poslovanja privrednog subjekta. Jačinu razlike poredili smo koristeći meru Koenovo d. Koenovo d za kriterijum metoda je -0,810, nivo saradnje -0,546, rezultata je -0,503, kao i za opšti utisak -0,503.

Razvoj zajedničkih programa i proizvoda

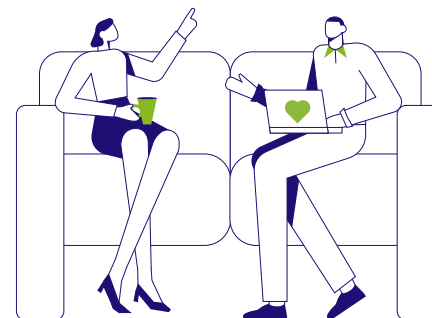
Zajednički razvijeni proizvodi ili programi koje smo zabeležili među parovima nagrađenih partnera su: platforma *superhero.rs* (Mastercard i NURDOR); Neltov edukativni program (Nelt, G12 HUB i Nova Iskra); Pokretni inkluzivni muzej, Dizajn za sve i Park duginih boja (Eurobank Direktna i Centar za razvoj inkluzivnog društva), Pokreni se za nauku i Pokreni se za budućnost (Philip Morris sa Centrom za razvoj liderstva), Pokreni se za posao i StarTech (Philip Morris i ENECA) i Bezbedan internet za sve (Yettel i UNICEF Srbija). Kako bismo ilustrovali intenzivnost saradnje razvoja zajedničkih programa i proizvoda detaljnije ćemo prikazati dve saradnje.

Tokom razgovora sa članicama žirija, Radojka Nikolić je istakla da je ključni razlog nagrađivanja dvojca Mastercard i NURDOR bio iznos od tri miliona dinara koji su partneri realizovali već u prvih mesec i po dana od puštanja *superhero.rs* platforme u rad. NURDOR-u je tokom tog perioda prihod porastao za oko 22 posto. Ona dodatno objašnjava značaj ove saradnje: "Ja ne znam ko sve ne podržava NURDOR velikim donacijama, ali takođe, ne znam da im je neko drugi podigao prihode za petinu. Osim toga, platforma nije jednokratno, već trajno rešenje za obezbeđivanje sredstava roditeljskoj kući." Kroz razgovor sa organizacijom zaključili smo da put od najbolje razrađene metodologije do neminovnih rezultata opisuje partnerstvo ovog dvojca. Kako iz organizacije navode, upravo specifična metodologija njihove saradnje otvorila je mogućnost dugotrajne finansijske održivosti NURDOR-u. NURDOR je u kompaniji Mastercard pronašao presek svojih potreba i usluga kompanije čija je delatnost kartično plaćanje. Prenosimo njihov utisak u celosti: "Godinama unazad u NURDOR-u smo razmišljali kako da obezbedimo mogućnost za onlajn doniranje karticama. Kako je ovakav vid uplata (ne samo donacija) u velikom porastu u

poslednjih nekoliko godina i kako je budućnost plaćanja svakako u onlajn segmentu, bilo nam je neizмерно važno da na neki način ovo omogućimo. Dodatno, sa početkom epidemije 2020. godine, ostali smo bez velikog izvora donacija, što su do tada bili javni događaji i masovna okupljanja ljudi (koncerti, sajmovi, bazari, itd.) i postalo nam je još više važno da dopremo do ljudi onlajn putem. Ovo bismo izdvojili kao posebno važan rezultat, jer bez podrške kompanije Mastercard i partnera koje su oni obezbedili ne bismo ovo uspeali ili bar ne u vreme i na način kako je to omogućeno kroz Superhero platformu."

Kako iz organizacije objašnjavaju, od samog početka saradnje 2019, oba partnera predstavljaju osobe koje su zadužene za sprovođenje projekta i komunikacija i procesi donošenja odluka se odvijaju uglavnom između njih. Komunikaciju ocenjuju veoma intenzivnom: "U toku aktuelnih kampanja komuniciramo gotovo na dnevnom nivou, putem mejla i onlajn sastanaka, dok se u periodima van trajanja kampanja sastajemo prosečno jednom u mesec i po dana radi strateškog planiranja i izlaganja novih ideja." U operativnom delu saradnje partneri imaju jasno podeljene uloge: za potrebe izrade kreativnog rešenja platforme, Mastercard je unajmio profesionalni kreativni tim, dok je NURDOR bio uključen u konsultacije, odobravanje ili doradu predloženih kreativnih rešenja. Za druga operativna rešenja, poput načina na koji će sajt funkcionisati, ko će i kako biti partner za dostavu i kakvi će biti operativni dogovori sa bankama, operaterima za uplate i advokatima, organizacija je bila aktivnija u pogledu donošenja odluka. Svoje utiske o saradnji sumiraju rečima: "U principu, u ceo proces smo od samog početka bili uključeni, za neke stvari u smislu saveta i donošenja konačnih odluka, a za neke operativne aktivnosti od A do Š".

U okviru saradnje kompanije Nelt, G12 HUB-a i Nove Iskre na Neltovom edukativnom programu, odluke su se donosile kroz programski savet projekta u koji su bili uključeni predstavnici svih partnera. U okviru programskog saveta se definisao program obrazovnog ciklusa, broj polaznika, izbor tema i predavača, ali i budžet. Štaviše, partneri su u pitanja unapređenja programa, kao i prilikom odabira novih kandidata i učesnika programa, uključivali u programski savet i nekoliko polaznika i polaznica prethodne generacije. Iz organizacije G12 HUB navode da im je najdragoceniji doprinos kompanije u razvoju programa bilo posvećeno učešće jednog predstavnika kompanije u programskom



savetu projekta. Navode: *"Bilo je dragoceno i u smislu definisanja programa, kreiranja mreže kontakata sa potencijalnim predavačima i saradnicima, organizovanja studijskih poseta kompaniji i razgovora sa zaposlenima za polaznike programa, ali i mnogih drugih aspekata razvoja programa. Njegova profesionalna iskustva bila su dragocena i kompatibilna sa programskim profilom samog projekta i saradnja je bila zaista partnerska, u duhu međusobnog poverenja i podrške. Verujem da smo na ovom projektu, kroz telo programskog saveta, zaista uspeali da ostvarimo partnersku saradnju koja podrazumeva i zajednički rad, zajedničko vreme, razmenu iskustava, dijaloge i sve neophodne elemente zajedničkog rada koji i omogućavaju da partnerski odnosi budu demokratski i otvoreni."*

Uključivanje kompanije u programe organizacije kroz novac, vreme, znanja, usluge ili proizvode

Zajedničko razvijanje programa i proizvoda daje ravnopravni osećaj zasluga i ponosa nakon završenog posla, ali iziskuje značajne vremenske i ljudske resurse timova u kompaniji i organizaciji. Nešto manje intenzivni oblici zajedničkog rada baziraju se na uključivanju kompanije u programe koje organizacija civilnog društva već realizuje.

Dve telekomunikacione kompanije, Yettel i Telekom, učestvuju u realizaciji nacionalnih projekata kojima se ostvaruje uticaj na dečje blagostanje, sarađujući sa UNICEF-om Srbija, odnosno NADEL-om. Obe kompanije su kroz partnerstvo direktno doprinosile projektima svojim proizvodima, znanjem i vremenom – obezbeđujući posebne tarifne pakete mobilne telefonije i interneta, donirale su mobilne aparate i kompjutersku opremu, specijalizovane kompjuterske softvere, obuke za korišćenje tih softvera i tehnologije, a osmišljene su i posebne baze podataka kojima se jednostavno vodi evidencija i prate ishodi programa.

OTP banka, koja je nagrađena za partnerstva sa humanitarnim organizacijama maliVeliki ljudi i Banka hrane Beograd, pored finansijske podrške, uključivala je svoje zaposlene na volonterskoj bazi u akcije distribucije novogodišnjih paketića, odnosno distribucije hrane. Kako su istakli u svojoj nominaciji za

Stepen uključenosti oba partnera predstavlja znak poštovanja saradnje i posvećenosti ostvarenju zajedničkih ciljeva. Recept za posvećenost – delegirati predstavnike, jasno definisati uloge i obezbediti redovnost u komunikaciji.

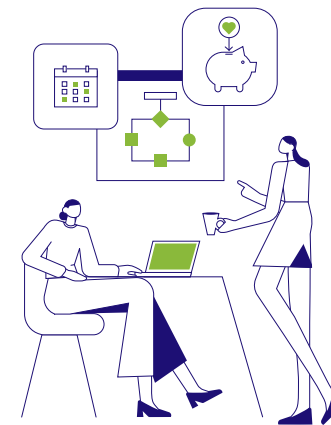
Virtus konkurs, ono što je izdvajalo OTP banku u odnosu na brojne druge donatore programa Banke hrane, bile su redovne donacije institucionalnih novčanih sredstva za operativno funkcionisanje organizacije. Finansijska podrška bila je usmerena, između ostalog, i na podizanje svesti javnosti o problemu siromaštva kroz produkciju i distribuciju brošura o aktivnostima Banke hrane, plakata – apela za učešće u akcijama, medijsku pažnju akcijama u dnevnoj i drugoj štampi (objavljeno je preko 80 članaka), na radiju ili TV-u. Nakon istupanja u javnost, Banci hrane Beograd su se javljali novi potencijalni donatori i volonteri za učešće u akcijama.

Kako bi doprinele razvoju preduzetništva u Srbiji, Telekom i OTP banka uključile su se u programe Dostignuća mladih u Srbiji kao pokrovitelji, ali i kao stručni volonteri, ključni za realizaciju obrazovnih aktivnosti tokom programa. Kada smo uvid o velikom udelu preduzetničkih i projekata razvoja karijere, kako u prijavama, tako i među dobitnicima Virtus nagrade, podelili sa članicama žirija, Anu Toci uopšte nije iznenadila ova prevalenca: *"Možete dati finansijska sredstva, ali partnerstvo podrazumeva da date još nešto, ne samo da sponzorirate. I tako vi, kao jedna stabilna kompanija, najvrednije što možete da date je, upravo, praktično znanje, upravljanje poslovanjem za pravna lica ili veštine liderstva za fizička lica."* Anino razmišljanje

potvrđuju u organizaciji Dostignuća mladih, ističući da neki od programa ne bi bili realizovani u istom obliku da zaposleni iz kompanija u njima nisu učestvovali. Objašnjavaju da se u okviru programa *Poslovni izazov* svake godine organizuju čak četiri regionalna i jedno nacionalno takmičenje, te da je za realizaciju svakog od njih bilo potrebno učešće između 20 i 40 volontera, kao i volontera iz privrednog sektora. S druge strane, kako kažu iz organizacije: *"Poslovnog izazova ne bi bilo da za klince koji dođu na jedan dan – njih stotinu – nemamo dovoljno novca da platimo ručak"* i zaključuju *"Sjajno je ako partner ima volonterski potencijal, ali finansijska podrška je izuzetno važna, jer od toga zavisi i naša, i održivost onoga što se dešava u školi."* Vodeći se tom premisom postigli su da se, od osnivanja organizacije do danas, udeo njihovih dominantnih, mahom međunarodnih donatora u ukupnom budžetu organizacije smanji sa preko 90 na 25% u korist udela brojnih donatora iz poslovnog sektora. Dodaju da nijedno njihovo partnerstvo nije isključivo novčano, ali da angažman kompanije ili preduzeća, povrh finansijske podrške, zavisi od afiniteta i mogućnosti. U Dostignućima mladih se trude da konsoliduju volonterski potencijal svojih partnera, koji imaju i volju i kapacitet za volonterizam. Pokušali su da naprave svojevrsnu bazu nešto ranije, ali sada ponovo razmišljaju o toj ideji, uzimajući u obzir zamah poslovanja i školovanja preko interneta tokom poslednjih godina. Mogućnosti mentorstava putem interneta znatno bi pojednostavila susrete, recimo, učenika iz nekog malog mesta i biznis savetnika i savetnica koji su bazirani u velikim gradovima.

Svaki vid podrške je koristan, no redovna finansijska podrška obezbeđuje održivost rada organizacije i programa koje partneri zajedno sprovode.

Saradnja BELhospice-a i kompanije GSK bila je orijentisana na sličan način kao i prethodno opisana partnerstva – činili su je redovna finansijska podrška svake godine, ali i dugoročni volonterski angažman na polju znanja i veština zaposlenih iz kompanije. Kako objašnjavaju iz organizacije: *"Dva zaposlena iz predstavništva kompanije iz Španije i Omana volontirali su u BELhospice-u. Oni su proveli nekoliko meseci u*



Beogradu i pomagali nam u administrativnim poslovima, prevodenju, organizaciji događaja, dizajnu, pravljenju prezentacija – prema njihovim preferencijama i opredeljenjima. Još uvek smo u kontaktu sa njima preko društvenih mreža. Ova saradnja je izuzetno doprinela organizaciji i bila je intenzivnija u odnosu na ostale, jer su volonteri dali doprinos u realizaciji tekućih poslova i praktično su zamenili dodatnu zaposlenu osobu u organizaciji koja bi ih obavljala. Takođe, na ovaj način, volonteri su se povezali sa misijom organizacije i dodatno osetili da direktno utiču i pomažu našim korisnicima."

Za program PULS, kompanija je, osim Virtus nagrade, nagrađena tokom CSR Foruma za inovativni pristup volonterstvu, zalaganje i ostvareni uticaj u *pro bono* podršci. Iz organizacije navode da je najbolji deo njihovog partnerstva predstavljala sjajna komunikacija sa zaposlenima u kompaniji i njihova požrtvovanost, kao i privrženost BELhospice cilju. Bez obzira na pozitivna iskustva u saradnji sa međunarodnim volonterima, pojašnjavaju da im je najviše značila finansijska podrška koju su dobijali od predstavništva u Srbiji svake godine, budući da su sve usluge BELhospice centra besplatne, a finansiraju se isključivo od donacija. Naveli su i jedan od rezultata koji ne bi tako jednostavno postigli da nije bilo predstavništva kompanije u Srbiji – besplatne usluge palijativnog zbrinjavanja onkoloških pacijenta za godinu dana kroz obezbeđivanje jednogodišnje plate jedne od lekarki.

Za podsticanje redovnih novčanih donacija od strane partnera iz poslovnog sektora, organizacija BELhospice ima praktične savete – redovno izveštavajte o utrošenim sredstvima, zahvalite se svojim donatorima i ne propustite priliku da objavite informaciju o svakoj donaciji na veb-sajtu i društvenim mrežama organizacije.

Uključivanje organizacije u rad kompanije

Nešto ređi metod saradnje partnera podrazumevao je integrisanje organizacije u kanale poslovanja kompanija ili preduzeća. Prvi takav oblik saradnje koji odgovara ovom obrascu je saradnja Mladih istraživača Srbije i kompanije Ernst & Young. Kako iz kompanije komentarišu, želeli su da pomognu očuvanju lokacija na kojima su ugrožena prirodna dobra, kroz organizaciju volonterskih aktivnosti za svoje zaposlene. Partnerstvo je inicirano na predlog Mladih istraživača Srbije, organizacije sa značajnim iskustvom u realizaciji volonterskih kampova. Kultura korporativnog volontiranja koju je kompanija želela da gradi i neguje među svojim zaposlenima, sasvim je odgovarala kao modalitet saradnje i organizaciji iz koje navode: *“Tih godina zaštita životne sredine nije bila popularna; bio je problem motivisati i pronaći volontere”*. Iako je saradnja bila kratka, Ernst & Young i Mladi istraživači Srbije dali su nezanemarljiv doprinos unapređenju očuvanja životne sredine kroz male i konkretne aktivnosti na terenu. U kompaniji kažu da su zadovoljni zato što je željeni tip aktivnosti rezultirao konkretnim i vidljivim promenama: *“Promene su jednostavne, a rezultati su višestruko korisni”*. Iz Mladih istraživača se na ove impresije nadovezuju ističući da je rezultat na koji su posebno ponosni povećanje brojnosti populacije pastrmke u reci Gradac kod Valjeva, nakon jedne od zajedničkih akcija organizacije i kompanije u 2010. godini.

Kontroverze društveno-angažovanog marketinga

Uz korporativno volontiranje (univerzalni resurs za raznorodne organizacije) i učešće u unapređenju inkluzivnosti poslovanja (prostor za uključivanje malog broja organizacija), segment uspešnog poslovanja kompanije koji organizacije mogu uzeti u obzir za ostvarivanje društvenih ciljeva je i razvijeni marketing. Iz CRID-a su istakli da im je tokom saradnje posebno značajno bilo i to što je banka na raspolaganju imala resurse i razvijen način za efikasno obuhvatanje velikog broja ljudi, što je dovelo do toga da nijedna informacija koja je plasirana nije ostala nezapažena. Iz Nove Iskre izdvajaju pristup PR i komunikacijskoj infrastrukturi kompanije Nelt kao jedan od najznačajnijih resursa za uspeh i razvoj Neltovog edukativnog programa. Mastercard i NURDOR su vešto

Sličan put pratila je i kompanija Eurobank Direktna (u vreme dobijanja nagrade Eurobank EFG Štedionica) kada je odlučila da doprinese izgradnji inkluzivnijeg društva počevši od vlastitog poslovanja - radeći na pristupačnosti poslovnica, kompanijske internet stranice i negovanja senzitivnosti zaposlenih. Iako je Centar za razvoj inkluzivnog društva (CRID) inicirao saradnju, banka je ta koja se već na početku saradnje postavila u ulogu klijenta prema organizaciji. Ubrzo je saradnja prevazišla projekat unapređenja inkluzivnosti poslovanja banke i prerasla u nagrađene zajedničke programe. Kako iz organizacije navode - najbolju stranu partnerstva predstavljala je činjenica da su obe strane tokom sedmogodišnje saradnje imale slobodu da budu kreativne i da se posvete idejama koje su istovremeno bile inovativne, ali i uspevale da odgovore na misiju i vrednosti same organizacije. Partneri su dostigli svojevrсни nivo simbioze - kako Radojka Nikolić opisuje dugoročna partnerstva. Zajedničkim snagama su usaglašavali korake, faze i ciljeve saradnje kroz intenzivnu dinamiku komunikacije - najmanje jednom sedmično, dok su sastanci bili organizovani čak jednom u dve sedmice. Kako iz organizacije komentarišu partnerstvo: *“Saradnja između Eurobanke i CRID-a je prepoznatljiva i u civilnom i u bankarskom sektoru. Čak i kada smo sarađivali sa drugim bankama, nismo to mogli na tako formalizovan način kao sa Eurobankom. Jednostavno su to poštovali kao neko nepisano pravilo”*.

iskoristili potencijal društvenog marketinga kroz već razrađene kanale kompanije. Podsećamo - kompanija Mastercard pozvala je korisnike Mastercard kartica da biraju plaćanje karticom umesto gotovinom, jer je na taj način kompanija za svaku transakciju izdvajala deo novca za podršku NURDOR-u. Nakon samo šest meseci akcije, donirano je 250.000 evra, što je najveća donacija poslovnog subjekta NURDOR-u otkako je organizacija osnovana. Iz organizacije dodaju da je Mastercard i kroz ovu akciju, kao i kroz promociju platforme *Superhero* doprineo širenju misije i vizije organizacije među velikim brojem ljudi, do kojih oni na drugi način ne bi mogli dopreti.

Tokom razgovora sa članicama žirija podela se

diskusija o lukrativnosti marketinški orijentisanih saradnji. Radojka je kroz diskusiju zaključila da je upravo taj segment partnerstava prilikom ocenjivanja predstavljao svojevrсни “trn u oku” i pojašnjava kako sama ne preferira da pohvaljuje partnerstva u kojima zajedničke aktivnosti dovode do toga da kompanija za sebe još više veže svoje korisnike i korisnice. Ana se u stavu složila sa Radojkom, ali je skrenula pažnju i na to da je neminovno da kompanije i preduzeća kroz svoj rad u zajednici ojačavaju svoj brend i reputaciju. Doprinos ovoj dilemi dali su i predstavnici organizacije NURDOR komentarišući prema njihovom mišljenju najbolji aspekt saradnje sa kompanijom Mastercard. Prenosimo vam njihov utisak u celosti: *“Mastercard je dobro prepoznao da legitimitet jedne kompanije u zajednici u kojoj posluje više ne zavisi samo od kvaliteta proizvoda koje plasira i dobrog marketinga. Jedan od ključih pokretača uspešnog brenda polako postaje društvena odgovornost. I to ne samo kroz puko nabiranje ostvarenih rezultata u godišnjem izveštaju, već zaista kao suštinsku prepoznatljivost da jedna kompanija daje zajednici kojoj i prodaje svoje proizvode. To, naravno, jeste deo marketinga, ali ni na koji način ne treba da bude percipirano kao loše to što kompanija radi dobre stvari za zajednicu i radi na tome da se za to zna. Imajući u vidu da živimo u vremenu u kom ništa ne*

putuje brže od informacije, jasno je da kompanije žele da informacije koje “kruže” u etru o njihovom brendu budu uvek dobre. Mastercard je na pravi način pristupio ovome u svrhu promocije svog brenda, ali sa druge strane uz potpuno poštovanje onoga što NURDOR nosi kao svoju najvažniju misiju - a to je podrška deci oboleloj od malignih bolesti. Za kompaniju je važno da prepozna da treba da stane u borbu za takav cilj i da stavi svoje ime u javnosti uz takvu ideju. Sa druge strane, neophodno je da vrlo oprezno barata porukama u kojima je jasno da je na prvom mestu ideja o doprinosu zajednici, a da je marketing kompanije u tom smislu tek posledica dobrih stvari koje radi za zajednicu. Mastercard je u ovome uspeo i što se tiče njihovog delovanja u segmentu društvene odgovornosti i saradnje sa NURDOR-om, nema nijedne greške.”

Diskusija o skrivenim interesima koji mogu stajati iza dobročinstva (između ostalog i društvo odgovornog poslovanja kompanije) je diskusija koju ni današnja psihologija ni filozofija nisu još uvek zaključile kroz svoje studije altruizma. Otvoreno pitanje o prirodi altruizma je postoji li uopšte čin dobrote u kome se ne ostvaruje makar osećaj ličnog zadovoljstva i korist od izgradnje pozitivnog utiska o samom sebi.

Ispred razvoja metodologije i postizanja rezultata - uspeh uspostavljanja i održavanja međusektorskih odnosa

Potencijali za ostvarivanje međusektorske saradnje nadovezuju na prethodnu diskusiju o interesima koje obe partnerske strane nalaze u toj saradnji. Jedan od izazova, koji se tokom pregovora za otpočinjanje ili nastavak saradnje javljaju, a koji su partnerske organizacije - naše sagovornice uspele da prepoznaju i izdvoje, predstavlja sklonost korporativnih partnera da kao oblast zajedničkog projekta, aktivnosti koje će biti realizovane u okviru njega i ciljnu grupu na koje će te aktivnosti biti usmerene, biraju one oblasti, aktivnosti i grupe korisnika koje su atraktivne za promociju.

Primećuju da su kompanijama i preduzećima najatraktivniji programi podrške usmereni na dobrobit najmlađih. Ovakva motivacija mogla bi u izvesnoj meri da objasni usmerenost čak polovine partnerstava nominovanih za Virtus nagradu na podršku programima namenjenih deci i mladima. Partnerstva usmerena na decu i mlade ne samo da se više uspostavljaju nego i pažljivije održavaju. Ona koja su usmerena na decu i mlade traju čak godinu i po dana duže u odnosu na druga partnerstva¹⁹.

19 T-test analiza pokazala je statističku značajnost, a intenzitet razlike među grupama izražen preko Koenovog d je -0,359.

S druge strane, Radojka Nikolić dodaje da u prevalentnoj usmerenosti partnerstava na ovu ciljnu grupu prepoznaje strateško opredeljenje kompanija da još od početka tranzicije u Srbiji pomažu najmanje uređene sektore – upravo podršku mladima i unapređenje obrazovanja. Neke od kompanija i preduzeća, koja imaju razvijene strategije društveno odgovornog poslovanja, i same su prilazile organizacijama kao pouzdanim partnerima za ostvarivanje zajedničke vizije boljeg društva. Kako iz kompanije Mastercard navode, polazna osnova saradnje sa NURDOR-om bilo je istraživanje tržišta koje je sprovedla kompanija, a u kome su se građani i građanke izjašnjavali o tome u koje segmente društva smatraju da je potrebno ulagati. Ubedljivo se izdvojila potreba za podrškom oblasti zdravstva. Nakon detaljnih analiza organizacija koje se bave zdravstvenim pitanjima, kompanija je odabrala kao partnera NURDOR, organizaciju usmerenu na zdravlje najmlađih. Iz Centra za razvoj liderstva prisećaju se početaka saradnje sa kompanijom Philip Morris: *“Još 2007. godine, naša organizacija je realizovala veoma uspešan program 1.000 mladih lidera Srbije (po kom se tada i zvalo naše udruženje), što je kompanija Philip Morris prepoznala kao važno i kontaktirala nas je u vezi sa sprovođenjem njihovih programa ulaganja u lokalnu zajednicu (konkretno u programe ulaganja u mlade iz Niša i projekte od značaja za razvoj Grada Niša). Tokom sastanka, došli smo do zaključka da se vodimo istim idejama kada je u pitanju društveno odgovorno poslovanje i od tada kontinuirano sarađujemo, razvijamo različite programe podrške i, najvažnije, od 2015. godine proširili smo polje delovanja na celu Srbiju.”*

Za razliku od NURDOR-a i Centra za razvoj liderstva, preostale organizacije sa kojima smo razgovarali same su inicirale partnerstva za koje su njihove partnerske kompanije nagrađene. Iz organizacije Dostignuća mladih u Srbiji navode da i oni sada sve češće dobijaju upite od strane kompanija za učešće u programima preduzetničkog obrazovanja, ali da su na samom početku razvoja programa išli od jedne do druge kompanije, čija su im se vrata otvarala zahvaljujući članovima i članicama njihovog upravnog odbora. Svoj uspeh u ostvarivanju partnerstava, između ostalog i sa OTP bankom (u vreme dobijanja nagrade Societe Generale Banka) davne 2009, a zatim i sa Telekomom 2011. godine, pripisuju vlastitoj upornosti i doslednosti, jer su procesi pregovora o saradnji ponekad trajali i duže od godinu i po dana.

Iz Centra za razvoj inkluzivnog društva poslat je pisani predlog Sektoru za marketing Eurobanke, ponovo kao

iskorak organizacije prema poslovnim subjektu. Nakon jednostavnog prvog koraka, kroz narednih sedam godina usledilo je više velikih zajedničkih projekata. Savetuju da je poželjno pratiti stremljenja kompanija – kompanijama su važni klijenti i tržište, stoga o njima treba da vodi računa i partnerska organizacija. Dakle, smatra i da samu partnersku kompaniju treba doživljavati kao svog važnog klijenta, ali istovremeno ostati veran svojoj misiji i vrednostima.

Mladi istraživači Srbije, koji su inicirali saradnju sa kompanijom Ernst & Young, nude jednostavan savet – da je za uspešnu saradnju sa partnerskom kompanijom važno strpljenje, ali i razvijene veštine rada sa korporativnim sektorom koje se stiču obukom ili iskustvom.

Međusektorska partnerstva od organizacija zahtevaju da balansiraju između klijenata kojima se obraća kompanija, svoje ciljne grupe i kompanije kao klijenta te organizacije. U tom procesu važno je imati strpljenje, ali i set specifičnih veština za rad sa poslovnim sektorom.

Prevazilaženje asimetričnih uloga

Ni organizaciju, koja ima pozamašno iskustvo u saradnji sa poslovnim sektorom, nisu zaobišli izazovi prilikom pregovora sa nekom od kompanija o budućoj saradnji. Najizazovnijim smatraju komunikaciju sa menadžerima i menadžerkama na visokim pozicijama, koji ne prave jasnu razliku između društveno odgovornog poslovanja i marketinga. Kao važna dilema prilikom vođenja pregovora o budućem partnerstvu nameće se procena da li je konkretno ulaganje isplativo ukoliko nema instant rezultata koje kompanija potom može brzo i lako da promoviše. Brzih rešenja retko (ako uopšte) ima i ostvarivanje prave društvene promene kroz društveno odgovorno poslovanje zahteva vreme i stratešku posvećenost. U tom slučaju organizacije su primorane da ubeđuju kompanije da se ulože u određeno partnerstvo ili program. *“Udruženo treba da se borimo da društveno odgovorno poslovanje bude bolje realizovano. Organizacije spuštaju kriterijume prilikom saradnje kako bi preživele. Bilo bi bolje da mi kolektivno, kao organizacije, svojim čvrstim stavom podstaknemo privredni sektor na ulaganje u prave promene”.*

Sličan raskorak u razumevanju uloga partnerskih strana primećuju i u NURDOR-u. Veruju da odnos organizacije civilnog sektora i kompanije u segmentu društvene odgovornosti i filantropije ne treba da bude asimetričan: *“Organizacije se često postavljaju u poziciju da “mole” kompanije samo za finansijska sredstva, kao da će se time rešiti problem. Neretko čine da njihova pozicija izgleda što teža i gora od ostalih, ne bi li se na taj način lakše obezbedio novac. Ovakav pristup kratkoročno može doneti rezultat, može obezbediti novac za rešavanje jednog problema. Dugoročno i gledajući širu sliku unapređenja kulture davanja u jednom društvu – ovakav odnos nije ni dobar, ni održiv.”*

Preporučuju da stav kojim treba prilaziti kompanijama, ili ih dočekivati kada se predlogom saradnje same obrate, podrazumeva ravnopravno partnerstvo u kome se podjednako posvećeno ulaže u zajednicu. Obe organizacije – sagovornice saglasne su sa Edwardsom²⁰, teoretičarem civilnog društva, kada poručuju: *“Samo udruženi u odnosu u kom postoji međusobno uvažavanje i priznavanje važnosti različitih doprinosa obe strane – zapravo doprinosimo opštem dobru.”* Uz pravi stav o ulozi oba sektora u razvoju

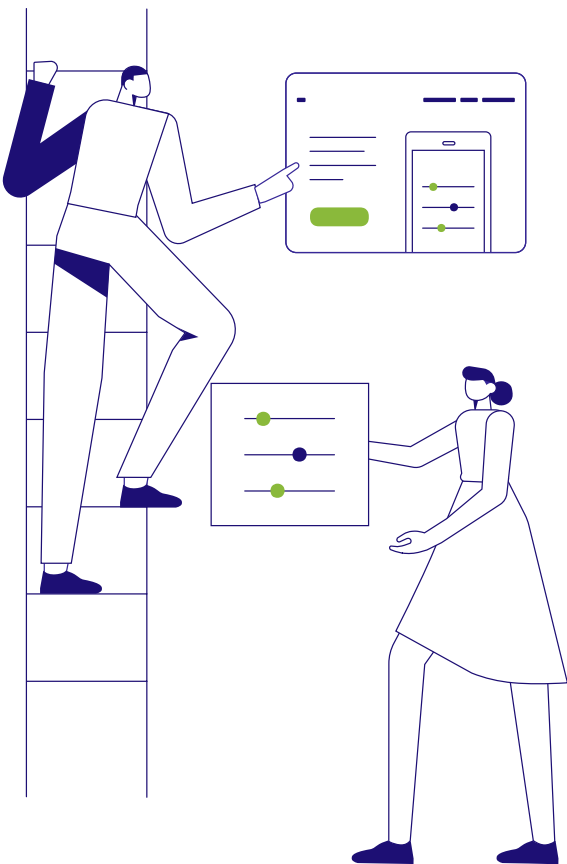
dobrog društva, podsećamo i na drugu preporuku koju je dao Edvards – potrebno je naći saveznike koji dele ne samo želju za razvojem dobrog društva, već i viziju dobrog društva.



Organizacije se često postavljaju u poziciju da mole kompanije samo za finansijska sredstva, kao da će se time rešiti problem. Samo udruženi u odnosu u kom postoji međusobno uvažavanje i priznavanje važnosti različitih doprinosa obe strane – zapravo doprinosimo opštem dobru.

Sa članicama žirija smo se u razgovoru dotakli i eventualnog razloga za nedodeljivanje nagrade, prvenstveno zahvaljujući nepoverenju u ugled i poslovanje jednog od partnera. Bez obzira na međusobnu želju partnera da zajednički rade na postizanju određenog društvenog cilja, loše poslovne prakse jednog od njih mogu da naruše kredibilitet ne samo zajedničkog projekta, već i drugog partnera. Neke od primera takvih reputacionih rizika predstavljaju računi u blokadi – ovakve informacije se mogu jednostavno pronaći na sajtu Agencije za privredne registre ili uvidom u pretragu jedinstvenog registra računa Narodne banke Srbije, ili iz pouzdanih i objektivnih lokalnih medija ili tekstova istraživačkih novinara o nesavesnom poslovanju kompanije. Zbog toga smo Radojka, Ana, ali i mi u Trag fondaciji saglasni u stavu da pozadinske provere manje dostupnih informacija o poslovanju oba partnera nisu važne

samo za proces dodeljivanja nagrade, već su i važan kriterijum za izbor budućih partnera iz drugog sektora kako bi obe strane bile sigurne da su im vizije dobrog društva usaglašene.



Ipak, procena "čistog obraza" nije uvek jednoznačna. Kako se Ana priseća, u prvim godinama ni stručni žiri nije mogao da nedvosmisleno donese definitivnu odluku o tome da li je etično određene oblasti industrije, poput duvanske, igara na sreću i velikih zagađivača životne sredine nagraditi priznanjem za filantropsko delovanje. U okviru Virtus nagrade, žiri je bio taj koji je preuzimao ulogu "đavoljeg advokata" dok nije bio siguran da nosioci partnerstava zaista zaslužuju visoke ocene koje su im dodeljene. Ne želimo da podivamo opšte poverenje među ljudima i veru u dobru ljudsku prirodu time što sugerišemo oprez partnerima oba sektora koji razmatraju otpočinjanje jedne takve međusektorske saradnje. Smatramo da je važno da se vrednosti za koje se zalažu obe strane u dovoljnoj meri preklapaju kako partnerstvo u konačnici

ne bi odmoglo u izgradnji dobrog društva iz vizije nekog od partnera. Na pitanje da ponude savet drugim organizacijama kako da partnerstvo sa kompanijom traje dugo, iz Nove Iskre govore upravo o pažljivom izboru saradnika: "Budite iskreni od samog početka, razmišljajte o svom kredibilitetu i krajnjim korisnicima i korisnicama, i razumite istinske težnje i želje kompanije da sa vama sarađuje."

Nakon uspešnog otpočinjanja saradnje i osvajanja Virtus nagrade, svih 13 ranije opisanih partnerstava su nastavila da traju još makar nekoliko godina, dok neka od njih traju i sada. U 2022. godini prosečna vrednost trajanja 13 nagrađenih partnerstava iznosi čak devet godina. Pre nego što smo potražili dalje savete nagrađenih partnera za negovanje svojih dugotrajnih partnerstava, proverili smo jesu li u negovanju dugotrajnosti superiorniji u odnosu na ostale nominovane partnere. U trenutku kad su partneri nagrađeni za svoju saradnju, prosečna vrednost trajanja partnerstava iznosila je četiri godine, a polovina njih je trajala između tri i jedanaest godina. Partnerstva ostalih nenagrađenih, a nominovanih parova su, u trenutku podnošenja nominacije, trajala u proseku godinu dana kraće nego nagrađena partnerstva²¹. Srednja vrednost trajanja 115 nominovanih partnerstva poslovnog i civilnog sektora u trenutku podnošenja nominacije je iznosila tri godine, dok je polovina trajala između dve i šest godina. Dugotrajnost partnerstva je osobina saradnje koja se ceni. Ne samo da je žiri vrednuje, te partnerstvu dodeli više poena za ostvareni nivo saradnje ukoliko ono duže traje²², već i sami partneri prepoznaju blagodeti oslanjanja na dugoročnu uzajamnu podršku.

Facilitiranje društvenih promena je posao koji lako dovodi do izgaranja zbog toga što se efekti promena velikih razmera - poput smanjenja nezaposlenosti ili siromaštva - mogu izmeriti tek nakon mnogo godina, a očekivano zadovoljstvo sopstvenim doprinosom biva značajno odloženo. Kako bi aktivisti i aktivistkinje ostali motivisani da ostvare svoje vizije dobrog društva za sve njegove članove, potrebna je bezrezervna i konstantna međusobna podrška.

21 T-test je statistički značajan, a jačina razlike merena Koenovim d je - 0,552.

22 Povezanost ocena dodeljenih za saradnju i godine trajanja partnerstva, izmerena Pirsonovim indeksom korelacije, statistički je značajna i iznosi 0,233.

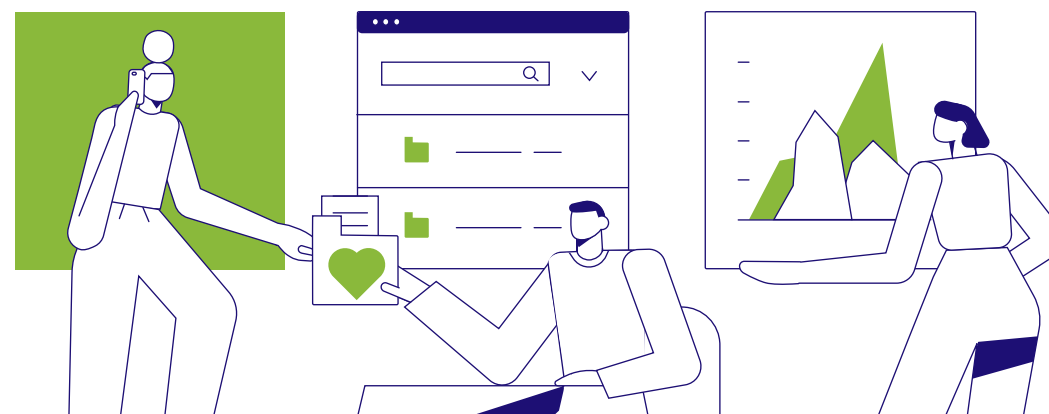
Institucionalnu saradnju nose pojedinci i pojedinke

Tokom razgovora sa organizacijama o razlozima prekida saradnje, primetili smo da je više njih došlo do istog zaključka. Za institucionalnu saradnju između organizacije i kompanije ključni su entuzijastični pojedinci i pojedinke. Iz Centra za razvoj inkluzivnog društva pojašnjavaju da se njihovo partnerstvo formalno završilo odlaskom kadrova - donosilaca odluka u Eurobanci i u CRID-u. Predstavnici Dostignuća mladih uviđaju da je u bankama fluktuacija kadrova veoma česta, što predstavlja svojevrsni izazov za očuvanje partnerstva trajnim: "Za tri-četiri godine dobiješ potpuno novu garnituru koja ima potpuno drugačiji lični fokus i ideju o budućem fokusu firme". Budući da institucionalnu saradnju na svojim plećima iznose pojedinci i pojedinke, partnerstvima je na taj način i potrebno prići, savetuju iz više organizacija. Iz Dostignuća mladih na to dodaju: "Održavanje međusektorskog partnerstva ima mnogo toga zajedničkog sa održavanjem privatnih partnerstava i odnosa. Neki vole da se viđaju i piju kafu, neki bi radije na pivo, a nekima je partnerstvo strogo biznis - želim da te vidim jednom u godinu dana ili nikad ako je moguće. Nekima to predstavlja samo zadatak koji im je dao šef. Sa biznis partnerima treba da se ponašate različito; afiniteti su individualni." Sagovornici iz Galerije G12HUB ističu da je razvijanje partnerskih odnosa važno za dugoročnu saradnju: "Pod partnerskim odnosima podrazumevamo otvorenu komunikaciju, razmenu, međusobno uvažavanje svih partnera, jednako poštovanje svih investicija u program bilo da se radi o vremenu, znanju, uloženom radu ili određenoj finansijskoj investiciji. Ukoliko ostvarite dobru međusobnu komunikaciju i poverenje, otvara se i mogućnost za dugotrajnu saradnju."



Održavanje međusektorskog partnerstva ima mnogo toga zajedničkog sa održavanjem privatnih partnerstava i odnosa. Otvorena komunikacija i poverenje su put do uspeha i trajne saradnje.

Iz Centra za razvoj liderstva nam poručuju: "Da bi partnerstvo dugo trajalo potrebno je da svaka organizacija nauči sve o radu, procesima, ciljevima, rezultatima, ali i slabostima određene kompanije. Da razume procese tako da svoj rad maksimalno prilagodi kompaniji i time ostavi utisak da nije u pitanju samo partnerstvo već da smo tokom rada MI. Ne finansijer i udruženje, već MI zajedno. Na taj način obezbeđuje se međusobno poverenje i obostrana lojalnost. A iz toga neminovno proizilaze samo pozitivni ishodi zajedničkog delovanja."

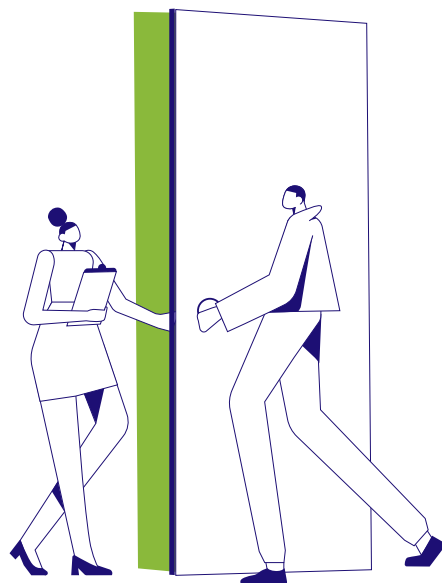


Dobra saradnja dva sektora otvara vrata za dalje multisektorsko povezivanje

Posmatrajući saradnju tandema Yettel-UNICEF i Eurobank Direktna-Centar za razvoj inkluzivnog društva, zaključujemo da su se partneri međusobno dobro poznavali, poštovali sve međusobne doprinose zajedničkom ostvarenju društvenog cilja i omogućavali jedni drugima da budu kreativni i istrajni. Zahvaljujući ovakvim odnosima međusobnog poštovanja, prirodni sled događaja bio je otvoriti vrata široj međusektorskoj saradnji. Uključivanjem i treće strane, javnog sektora, partneri su želeli da svoj uticaj zaokruže – odlučujući se za proširivanje uticaja na nacionalni nivo ili oblikovanjem javnih dobara kojima javni sektor upravlja.

Iz kompanije Yettel su, prilikom podnošenja više nominacija za nagradu, isticali da bi bez UNICEF-a znatno teže dobili priliku da učestvuju u sistemskom unapređenju života dece i mladih na nacionalnom nivou. UNICEF je, kao kredibilna međunarodna organizacija, predstavljao glavnu sponu u saradnji sa javnim institucijama, najčešće Ministarstvom zdravlja i Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Iz Centra za razvoj inkluzivnog društva opisali su otvaranje vrata ka javnom sektoru u, pak, drugom smeru: “sa bankom uz sebe je išlo lakše”. Navode primer – prilikom realizacije jednog od zajedničkih projekta, organizaciji je bila potrebna podrška stručnih lica banke kako bi doprla do određenih sektora javnih službi, ne bi li tako pribavila potrebna odobrenja za specifične akcije.

Uključivanje trećeg partnera u saradnju dodaje na kompleksnosti toj saradnji iz jednostavnog razloga – povećanja broja strana koje učestvuju u odlučivanju i čije doprinose treba pravedno iskoordinisati. S druge strane, promene kojima upravlja javni sektor u administrativnom smislu i po obimu mogu biti značajno zahtevnije od inicijativa koje civilni i poslovni sektor najčešće veoma uspešno iznose. Kako iz UNICEF-a napominju – partneri uključeni u programe učili su o načinima rada jedni od drugih tek tokom sprovođenja samog programa. Nužno su iznalazili rešenja za sve nepredviđene okolnosti u hodu. Iz Centra za razvoj inkluzivnog društva objasnili su da se uključivanjem državne institucije u njihov projekat sa bankom znatno povećala tromost procesa, zbog čega do očekivanih rezultata nije ni došlo. S druge strane, javni sektor prožima sve pore društva. Ukoliko je izostavljen iz procesa, ostaju zaključana brojna vrata na putu ka izgradnji boljeg društva. U tom smislu, savet organizacija koje su imale iskustvo uključivanje i trećeg aktera u saradnju je da je neophodno opremiti se strpljenjem i upornošću kako bi se, nakon zaokruživanja svoje multisektorske saradnje, došlo do istog zaključka kakav je doneo i UNICEF: “Najznačajnije što smo svi naučili iz ove saradnje je da udruženim resursima, znanjima i kompetencijama koje različiti partneri donose, postizemo rezultate i rešenja koja su održiva i imaju dugoročno pozitivan uticaj na ostvarenje prava dece.”



Zaključak

Na samom kraju ove publikacije pokušaćemo da pojasnimo naslov koji smo joj dodelili. Naslov s razlogom zvuči nedorečeno. U odnosu na motivaciju kojom pristupa publikaciji, čitalac ga može sam dovršiti i usvojiti za sebe najvažnije zaključke.

Za nekoga ko je ikada učestvovao u Virtus konkursu ili ima želju da u njemu učestvuje u budućnosti, ova publikacija je omogućila uvid u karakteristike onih partnerstava koja su se izdvojila kao najuspešnija prema kvalitetu i trajanju. Čitalac je saznao da je put – od dobrog metoda do neminovnih rezultata – bio merilo stručnog žirija za dodeljivanje nagrade. Kroz 15 godina, čak 34 osobe koje su učestvovala u radu žirija, različitih oblasti ekspertize i dolazeći iz različitih sektora (što je još važnije u kontekstu ove analize), slažu se u tome da postoje objektivne razlike u kvalitetu partnerstava. Saglasni su i u stavu da je važno predstaviti rezultate saradnje, ali da je još važnije transparentno pokazati kakvim modelitetima saradnje se do tih rezultata došlo. Rezultati pokazuju da je saradnja od početka na zdravim nogama – da partneri ostaju pri svojoj misiji, viziji i da su im one, zapravo, usaglašene. Pravi metod saradnje pokazuje da su partneri otvoreni, spremni da razgovaraju, da razumeju svoje i mogućnosti svog partnera, i da na demokratičan način odlučuju o tome da li bi radije razvijali nove programe ili se naslonili na postojeće aktivnosti organizacije ili kompanije. Poruka onima koji planiraju da u učestvuju u ovom, ali i drugim takmičenjima u oblasti filantropije ili društveno odgovornog poslovanja glasi da **ko kvalitetno saraduje – ima priliku da za tu uspešnu i dugotrajnu međusektorsku saradnju dobije i javno priznanje.**

Kompanijama i preduzećima, koja se odluče da čitaju ovu publikaciju, poručujemo da **ko saraduje sa organizacijama civilnog društva – dobija legitimitet u zajednici.** Organizacije civilnog društva imaju visok nivo elaboracije svojih ciljeva i promišljene strategije delovanja. Osim toga, organizacije uživaju veliko poverenje svojih korisnika i korisnica, a mnoge i uže i šire zajednice. Organizacije gotovo da “operišu na otvorenom srcu” zajednica. Bez saradnje sa nekom organizacijom, privredni subjekt se ne može lako približiti srcu zajednice. Organizacije podsećaju na to da je društvena odgovornost važan segment izgradnje brenda. Privredni subjekt najpre treba da uradi sve

što je u njegovim rukama – da obezbedi društveno odgovorne lance dobavljača i proizvodne uslove, a zatim i osigura poštovanje radnih prava svojih zaposlenih. Nakon tog koraka, organizacije poručuju da nemaju ništa protiv toga da kroz saradnju sa njima, kompanije i preduzeća pažljivo jačaju svoju reputaciju, te posledično i uvećavaju profit. Dominantni narativ, koji je u društvu tokom godina sve prisutniji, govori o nasušnoj potrebi organizacija da, zarad finansijske održivosti, prisno sarađuju sa privrednim sektorom. Organizacije ne umanjuju značaj finansijskih donacija, naprotiv. Bez stalne i redovne podrške organizaciji, kojoj je primarni zadatak rad na postizanju neke društvene promene, teško je da će te promene biti moguće ili vidljive. Ipak, pozicije u društvu ne mogu se meriti isključivo na osnovu finansija. Iza kompanije su veće mogućnosti za finansijska ulaganja u društvene promene, ali iza organizacije stoji bolja povezanost sa zajednicom i bolje poznavanje njenih potreba. Tokom saradnje, potrebno je imati na umu da je razmena ravnopravna.

Organizacijama, koje su odlučile da pročitaju ovu publikaciju, želimo da prenesemo poruku da **ko saraduje sa kompanijama i preduzećima, dobija više prilika da kreira dobro društvo.** Stabilno finansiranje koje dolazi iz diversifikovanih izvora je neophodno za neometan rad organizacije i ostvarivanje njene misije i vizije. Osim finansija, saradnja sa kompanijama i preduzećima može otvoriti nove horizonte u ostvarivanju dobrog društva – mogućnosti za unapređenje potreba društva koje do tada nisu bile prepoznate. Ilustrativan je primer saradnje Eurobanke i Centra za razvoj inkluzivnog društva – centar je učestvovao u obezbeđivanju inkluzivnosti prilikom adaptacija poslovnica banke. S iskustvom u adaptacijama poslovnica banke iza sebe, otisnuli su se u nekoliko podviga adaptacija javnih prostora i ustanova. Kao i u primeru saradnje Mladih istraživača Srbije i Ernst & Young – organizacija je dobila mogućnost da angažuje veliki broj volontera i volonterki, naslanjajući se na već utvrđenu potrebu kompanije da organizuje akcije koje služe takozvanoj team-building svrsi. U prethodna dva ilustrativna primera vidimo da među partnerima nije bilo vrednosnih prepreka koje bi stale na put njihovoj potrazi za kreativnim rešenjima za ostvarivanje saradnje. Razumemo da

značajne vrednosne prepreke ne mogu da motivišu organizaciju ni da teži finansijskim doprinosima privrednog sektora, a kamoli intenzivnijim oblicima saradnje poput razvoja zajedničkih projekata, društveno-angažovanog marketinga, ili korporativnog volontiranja. S druge strane, čak i u primeru naizgled nespojive kombinacije – organizacija za borbu za prava životinja i kompanije koja kozmetičke proizvode testira na životinjama – uočili smo priliku za saradnju u svrhu ostvarivanja prava životinja. Ukoliko kompanija donese stratešku odluku da će uspostaviti takozvanu cruelty free proizvodnu praksu u, recimo, naredne dve godine, potrebni su joj saradnici i saradnice koji će znati prave korake u procesu tranzicije. Organizacija i njeni motivisani zaposleni bili bi najbolji izbor, uzimajući u obzir poznavanje cruelty free standarda u proizvodnji, kontakte sa stručnim licima i posvećenost cilju. Naravno, organizacije prvenstveno odgovaraju svojoj užoj i široj bazi. Donošenje odluka o reputaciono rizičnim saradnjama organizacije treba da poveravaju, recimo, svojoj osnivačkoj skupštini ili upravnom odboru.

Publikaciju privodimo kraju jednostavnim zaključkom koji je namenjen svim budućim čitaocima i čitateljicama – **ko sarađuje sa drugim sektorom, taj dobija građivni materijal da postavi temelje dobrog društva**. Poslovni, javni i civilni sektor funkcionišu na različite načine – od veličine, načina organizacije timova, do motivacije za rad. Nedostatak informacija o specifičnostima dinamike rada onih u drugim sektorima, preduslov je za nedostatak razumevanja za druge, a potom i stvaranje predrasuda. Izučavajući društvene predrasude, psiholog Gordon Olport je još 1954. godine formulisao hipotezu kontakata. Hipoteza glasi da kontakt sa članovima grupe prema kojoj imamo predrasude može dovesti do smanjenja predrasuda. Hipoteza je potom puno puta i empirijski proverena. Pokazano je da kontakt zaista smanjuje predrasude ako su ispunjeni određeni uslovi prilikom interakcije. Čitajući sledeća četiri uslova (Popadić, 2021: 347)²³, čitaoci i čitateljke mogu prepoznati i savete za uspešna partnerstva koje su nam organizacije uputile kroz ovo istraživanje.

- *“U situaciji kontakta, pripadnici grupa moraju imati isti status. U protivnom, komunikacija će biti opterećena hijerarhijskim razlikama, a razlike koje su nastale zbog razlika u socijalno-ekonomskom statusu ili nivou obrazovanja biće pripisane razlikama koje postoje zato što je neko član jedne ili druge grupe.*

- *Kontakt mora biti prilika za međusobno upoznavanje. To znači da kontakt treba da ima relativnu trajnost, ne sme se svoditi na kratkotrajan susret ili površne susrete. Površni susreti će samo aktivirati postojeće stereotipije, a neće pružiti priliku da se negativna slika o drugoj grupi pokaže pogrešnom.*
- *Mora postojati međuzavisnost među grupama, nadređeni cilj koji grupe mogu ostvariti samo međusobnom saradnjom. Kompetitivna atmosfera može samo da produbi postojeće neprijateljstvo.*
- *Kontakt mora biti podržan od strane autoriteta i grupnih normi. Ako kontakt sa drugom grupom nailazi na osudu među pripadnicima vlastite grupe, onda će oni koji su komunicirali sa drugom grupom biti izloženi stvarnom ili zamišljenom pritisku grupe. U nastojanju da dokažu lojalnost vlastitoj grupi, trudiće se da sebi i drugima pokažu kako nisu podlegli uticaju pa čak mogu ispoljiti i povećano neprijateljstvo.”*

Kao što to pokazuje i kontakt sa drugim društvenim grupama, tako i struktuirana međusektorska saradnja ima potencijal da nam približi načine na koji se odvijaju procesi u drugom sektoru – želje ili muke sa kojima se osobe angažovane u sektorima suočavaju. Dugoročna strateška međusektorska saradnja dobar je način da se pojača poverenje u sve segmente jednog društva, a onda i same ljude.

No, ne želimo da zaključimo publikaciju ostavivši nekoga u uverenju da zagovaramo čist međusektorski larpurlartizam – saradnju radi saradnje. Čitateljicama i čitateljima smo ovim skrenuli pažnju na dodatu vrednost međusektorske saradnje po njene neposredne aktere – razvoj tolerancije i uvažavanja različitosti. Štaviše, tolerancija i uvažavanje različitosti utkane su u temelj dobrog društva. Najvažniji zaključak o najboljim partnerstvima i dalje izdvajamo vodeći se ocenama stručnog žirija Virtus nagrade. Stručnjaci različitih sektora vrednijim su smatrali ona partnerstva koja ostvaruju izražene i efektnije rezultate. To pokazuje da partneri imaju jasno definisan cilj koji ih motiviše da demokratski i otvoreno koračaju zajedno na putu ka ispunjenju tog cilja. A najvrednija su ona koja u tom koračanju uvažavaju sve mogućnosti za doprinose i ravnopravnu razmenu.

Prilozi

Prilog A. Polustruktuirani vodič za jednosatni razgovor sa članicama žirija

1. Šta mislite o procesu kvantitativnog ocenjivanja partnerstava prema unapred definisanim kriterijumima: strategija DOP i preduzete mere u poslednjih godinu dana; ostvareni nivo saradnje između subjekata; korišćene metode/sredstva u partnerstvu; postignuti rezultati i napredak u rešavanju problema; opšti utisak o partnerstvu? U cilju diskusije o ovom pitanju važan je statistički podatak koji govori o visokom stepenu slaganja vaših ocena u proceni 41 partnerstva u periodu 2012–2016, tokom kojeg ste u žiriju učestvovali istovremeno.
2. Jedan od kriterijuma za procenu partnerstva bio je i opšti utisak o partnerstvu, šta to za vas znači?
3. Šta je to što na sastancima žirija, nakon što se završi bodovna lista, presuđuje u korist samo jedne kompanije ili preduzeća?
4. Uporedite nagrađene kompanije/preduzeća kroz godine u okviru ove kategorije nagrade.

Prilog B. Pitanja postavljena kroz formular za prijavu na konkurs

I Strategija i oblasti društveno odgovornog poslovanja (DOP)

DOP je koncept upravljanja kompanijom koji “održava balans između ekonomskih i socijalnih ciljeva” u cilju „uspostavljanja viših standarda življenja, uz održavanje profitabilnosti kompanije, za ljude u kompaniji i van nje”. Jednostavno rečeno, društveno odgovorno poslovanje pomaže kompaniji da bude odgovorna prema zajednici od koje dobija profit, tretirajući sve društvene aktere u zajednici i kompaniji na socijalno odgovoran, etičan način.

1. Ukratko opišite glavne aspekte društveno odgovornog poslovanja vaše kompanije. Napišite ukratko na šta se usmeravate u sferi DOP (npr. etičnost poslovanja, odnosi sa dobavljačima, partnerima, klijentima, i drugo; edukacija zaposlenih, volontiranje u zajednici, briga o životnoj sredini, saradnja sa organizacijama civilnog društva, uticaj kompanije na životnu sredinu, itd.)
2. Kakve konkretne aktivnosti ste preduzeli u oblasti društveno odgovornog poslovanja u proteklom periodu? Kakvi su bili rezultati tih aktivnosti? Navedite do 5 konkretnih primera u pojedinim oblastima (zaposleni, socijalna uključenost, životna sredina, itd.)

II Informacije o partnerstvu

1. Sa kojom partnerskom neprofitnom organizacijom nominovana kompanija/preduzeće sarađuje?
2. Kako izgleda partnerstvo sa neprofitnom organizacijom? Opišite oblike saradnje (npr. zajednički nastupi, ustupanje sopstvenih proizvoda/usluga, vreme zaposlenih – koliko časova/dana volonterskog rada, know-how i sl.) i navedite šta je kompaniju/preduzeće motivisalo za ovakvu saradnju, na koje ciljne grupe se odnosila, itd.
3. Koliko dugo ovo partnerstvo traje?
4. Kakve su beneficije za organizaciju civilnog društva proistekle iz ovog partnerstva?
5. Na koji način je partnerstvo koristilo nominovanu kompaniju?
6. Kakav napredak je postignut u rešavanju problema/potrebe na kojem/kojoj partneri rade?

III Opis partnerstva u jednogodišnjem periodu

Konkretnije opišite partnerstvo, pritom ne zaboravite da navedete sledeće elemente:

- *polazna osnova – problem ili potreba (period i uslovi u kojima je projekat počeo, tematska oblast, region),*
- *partneri sa kojima se sarađuje (nastanak partnerstva, oblici saradnje i realizovani projekti),*
- *razvoj i rezultati saradnje (čime partneri doprinose realizaciji projekata, kako se upravlja saradnjom, monitoring, evaluacija i unapređenje, rezultati saradnje),*
- *podrška u budućnosti (navedite da li će se saradnja nastaviti – napišite razloge i pozitivan/negativan odgovor i navedite koji su ciljevi za najbliži period)*

Prilog C. Pitanja postavljena organizacijama i lista anketiranih organizacija

Na sledećih osam pitanja odgovorilo je devet organizacija: CRID, Mladi istraživači Srbije, UNICEF, Dostignuća mladih u Srbiji, BELhospice, Galerija G12 HUB, Nova Iskra, Centar za razvoj liderstva, NURDOR.

1. Ko je i kako inicirao partnerstvo?
2. Na koji način se donose odluke između vaše organizacije i kompanije o metodama uključivanja kompanije tokom partnerstva (finansijska davanja, pokloni u proizvodima/uslugama, volontiranje, know-how usluge, vreme, društveno angažovani marketing, itd). Na koji način se postavljaju ciljevi? Kako teče saradnja tokom realizacije aktivnosti? Kakva je dinamika komunikacije uopšteno? U odgovoru se fokusirajte na procese. *Ako je partnerstvo dugo trajalo, pozovite se na najskorije primere kako biste ilustrovali neke pravilnosti o saradnji koje uočavate.*
3. Koji metod uključivanja kompanije (finansijska davanja, pokloni u proizvodima, volontiranje zaposlenih, usluge znanja i veština, davanje kontakata, vreme, društveno angažovani marketing itd.) tokom partnerstva vam je najviše značio i zašto?

4. Opišite jedan rezultat koji ne biste uopšte ili ne biste lako postigli da nije bilo ovog partnerstva. Može se odnositi i na društveni cilj i na interno funkcionisanje organizacije.
5. Ako je partnerstvo završeno, kako i zašto se završilo?
6. Dajte savet drugim organizacijama – kako da partnerstvo sa kompanijom dugo traje?
7. Šta vam se najviše dopada u partnerstvu sa ovom kompanijom?
Ovo pitanje vam ostavlja potpunu slobodu da se raspišete o bilo kom segmentu vašeg partnerstva – o rezultatima, metodama, dužini i intenzitetu saradnje, pri čemu se možete pozvati i na svoje odgovore na prethodna pitanja.
8. Šta je moglo biti bolje u partnerstvu sa ovom kompanijom?
Ovo pitanje vam ostavlja potpunu slobodu da se raspišete o bilo kom segmentu vašeg partnerstva – o rezultatima, metodama, dužini i intenzitetu saradnje, pri čemu se možete pozvati i na svoje odgovore na prethodna pitanja.

Prilog D. Detaljan pregled finalista i nagrađenih partnerstava u poslednjih petnaest godina konkursa

Godina	Broj zabeleženih nominacija	Finalisti (nagrađena partnerstva su istaknuta masnim slovima; redosled partnerstva ne oslikava njihov poredak na osnovu broja osvojenih poena – partnerstva su izlistana abecednim redom)	Žiri (Afiliacije su navedene samo pri prvom spominjanju; imena članova i članica žirija su izlistana abecednim redom)
2007	7	Hemofarm a.d. Vršac i više partnera; JP Elektoprivreda Srbije i humanitarna organizacija "Dečje srce", Beograd; Microsoft Software d.o.o. Beograd i IAN – Međunarodna mreža pomoći, Beograd;	Aleksandar Đukić (PricewaterhouseCoopers), Ana Toci (Savet stranih investitora), Ivan Vejvoda (Balkanski fond za demokratiju), Mijat Lakičević (Ekonomist magazin), Srba Jovanović (Hauska&Partner, Društvo Srbije za odnose s javnošću), Vlade Divac
2008	14	Banca Intesa a.d. Beograd i Fond paraolimpijskog komiteta Srbije; Eurobank Direktna a.d. (u vreme dobijanja nagrade Eurobank EFG Štredionica) i Centar za razvoj inkluzivnog društva (CRID); Holcim (Srbija) a.d. i SMART kolektiv	Aleksandar Đukić Ana Toci, Dragan Bisenić (Ekonomist magazin), Ivan Vejvoda, Srba Jovanović, Vlade i Ana Divac
2009	4	Državna lutrija Srbije, Beograd i Srpska asocijacija za psiho-onkologiju – SAPO; OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (u vreme dobijanja nagrade Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i Banka hrane Beograd U.S. Steel Serbia, Smederevo i Udruženje građana „Klub samohranih majki Smedereva“	Ana Toci, Ivan Vejvoda, Biljana Stepanović (Business Info Group) Milan Čulibrk (Ekonomist magazin), Miloš Đajić (Društvo Srbije za odnose sa javnošću), Vlade i Ana Divac
2010	8	Credit Agricole Srbija a.d. i Banka hrane Beograd; Ernst & Young d.o.o. i Mladi istraživači Srbije; Metro Cash&Carry d.o.o. i Banka hrane Beograd	Ana Košel (Fondacija Ana i Vlade Divac), Ana Toci, Biljana Stepanović, Ivan Vejvoda, Miloš Đajić, Tamara Koštro (EkonomEast Media Group)
2011	10	Erste bank a.d. Novi Sad i Trag fondacija (nekadašnji Balkanski fond za lokalne inicijative); OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i Banka hrane Beograd; Yettel d.o.o. (nekadašnji Telenor d.o.o.) Beograd i Dečji fond Ujedinjenih nacija – UNICEF Srbija	Ana Toci, Biljana Stepanović, Isidora Orlović (Narodna banka Srbije), Miloš Đajić, Tamara Koštro, Zdravko Lončar (portal eKapija)

Godina	Broj zabeleženih nominacija	Finalisti (nagrađena partnerstva su istaknuta masnim slovima; redosled partnerstva ne oslikava njihov poredak na osnovu broja osvojenih poena - partnerstva su izlistana abecednim redom)	Žiri (Afilijacije su navedene samo pri prvom spominjaju; imena članova i članica žirija su izlistana abecednim redom)
2012	10	OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (u vreme dobijanja nagrade Societe Generale Banka Srbija a.d. Beograd) i tri organizacije - Banka hrane Beograd, Dostignuća mladih u Srbiji i humanitarna organizacija maliVeliki ljudi; Telekom Srbija a.d. i Lice ulice; UniCredit Bank Srbija a.d. i Fondacija Ana i Vlade Divac	Ana Trbović (Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju), Ana Toci, Isidora Orlović, Ivana Čirković (Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije), Radojka Nikolić (Nira press magazini - Ekonometar i Magazin Biznis)
2013	5	Holcim (Srbija) d.o.o. i Naša Srbija; Telekom Srbija a.d. i Dostignuća mladih u Srbiji; Top rest d.o.o. i Naša kuća	Ana Toci, Ivana Čirković, Lana Krunic (Narodna banka Srbije), Radojka Nikolić
2014	9	Erste bank a.d. Novi Sad i SMART kolektiv; Hemofarm fondacija i Dečji fond Ujedinjenih nacija - UNICEF Srbija; Philip Morris Operations a.d. Niš i ENECA	Ana Toci, Ivana Čirković, Radojka Nikolić, Svetlana Logar (IPSQS Strategic Marketing)
2015	9	Delta Holding d.o.o. i Udruženje "Sačuvajmo selo" Priboj; Elixir Group d.o.o. i Fondacija "Humano srce Šapca"; GlaxoSmithKline i Centar za palijativno zbrinjavanje i palijativnu medicinu - BELhospice	Ana Toci, Ivana Čirković, Radojka Nikolić, Svetlana Logar
2016	8	OTP banka Srbija a.d. Novi Sad (nekadašnja Vojvođanska banka a.d.) i Galerija Matice Srpske; Telekom Srbija a.d. i Nacionalna dečja linija za besplatno savetovanje - NADEL; Titan Cementara d.o.o Kosjerić i OŠ "Mito Igumanović"; UniCredit banka a.d. i Fondacija Ana i Vlade Divac	Ana Toci, Ivana Čirković, Marija Vojinović (Narodna banka Srbije), Radojka Nikolić, Svetlana Logar

Godina	Broj zabeleženih nominacija	Finalisti (nagrađena partnerstva su istaknuta masnim slovima; redosled partnerstva ne oslikava njihov poredak na osnovu broja osvojenih poena - partnerstva su izlistana abecednim redom)	Žiri (Afilijacije su navedene samo pri prvom spominjaju; imena članova i članica žirija su izlistana abecednim redom)
2017	10	NELT Co d.o.o. i Galerija G12 HUB i Nova Iskra; Philip Morris Operations a.d. Niš i Centar za razvoj liderstva; Yettel d.o.o. Beograd (nekadašnji Telenor d.o.o.) i Dečji fond Ujedinjenih nacija - UNICEF Srbija	Ana Toci, Radojka Nikolić, Nenad Blagojević (portal Priče sa dušom), Katarina Obradović Jovanović (Ministarstvo privrede), Robert Čoban (Color Press Group)
2018	5	EKO Serbia a.d. i humanitarna organizacija maliVeliki ljudi; ManpowerGroup Srbija i Dostignuća mladih u Srbiji; Philip Morris Operations a.d. Niš i Centar za razvoj liderstva	Ana Toci, Galjina Ognjanov (Ekonomski fakultet u Beogradu), Katarina Obradović Jovanović, Radojka Nikolić, Robert Čoban
2019	8	TeleGroup d.o.o. Beograd i Dostignuća mladih u Srbiji; Telekom Srbija a.d. i Matematička gimnazija; Yettel d.o.o. Beograd (nekadašnji Telenor d.o.o.) i Dečji fond Ujedinjenih nacija - UNICEF Srbija	Marko Radenković (Nova Iskra kreativni hab), Radojka Nikolić, Vesna Đukić (Beogradska otvorena škola), Vladimir Radomirović (Pištaljka.rs i Unija novinara Srbije), Žarko Stepanović (Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom Vlade Republike Srbije)
2020	12	Generali Osiguranje a.d. Srbija i Fondacija Novak Đoković; Nordeus d.o.o. i Dečji fond Ujedinjenih nacija - UNICEF Srbija; Raiffeisen banka a.d. Beograd i Jugoslovensko dramsko pozorište; Raiffeisen banka a.d. Beograd i Udruženje građana O3ONE	Galjina Ognjanov, Jelena Bulatović (Srpska asocijacija menadžera), Radojka Nikolić, Sonja Dragojević (New Startegy), Vladimir Manigoda (Kontrast izdavaštvo)
2021	4	Predstavništvo Mastercard Europe SA Beograd i Nacionalno udruženje roditelja dece obolele od raka - NURDOR	Galjina Ognjanov, Jelena Bulatović, Maja Vidaković (Alliance International Media), Radojka Nikolić, Sonja Dragojević



CSO Partnership
for Development Effectiveness
A DECADRE OF CSO SOLIDARITY
ON R&D ADVOCACY AND PRACTICE



Irish Aid
Government of Ireland
Rialtas na hÉireann

**Austrian
Development
Agency**



Publikacija „Ko saraduje, taj dobija“ je izrađena uz podršku Balkanske mreže za razvoj civilnog društva (BCSDN), kao deo aktivnosti predviđenih memorandumom o razumevanju između BCSDN i Partnerstva organizacija civilnog društva za razvojnu efikasnost (CPDE), koje finansiraju Evropska komisija, Irska pomoć (Irish Aid) i Austrijska razvojna agencija (ADA).

Sadržaj publikacije isključivo je odgovornost Trag fondacije i ne odražava nužno stavove Balkanske mreže za razvoj civilnog društva (BCSDN), Partnerstva organizacija civilnog društva za razvojnu efikasnost (CPDE), Evropske komisije, Irske pomoći (Irish Aid), niti Austrijske razvojne agencije (ADA).