Elvir Šahić

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SLUŽBI OSNAŽIVANJA ŽENA

Bosna i Hercegovina2015-2024



trag FONDACIJA

Elvir Šahić
Društveno odgovorno poslovanje u službi osnaživanja žena Bosna i Hercegovina (2015-2024)

Beograd 2026.
Izdavač: Trag fondacija
Kraljice Natalije 45, 11000 Beograd
www.tragfondacija.org

Za izdavača: Milka Damjanović
Saradnice na empirijskom delu istraživanja: Jasmina Čaušević i Berina Šahinović Hajrić
Urednik: Melanija Lojpur
Lektura i korektura: Teodora Marković
Dizajn korica i prelom: Monika Lang
Štampa: Digital Art Beograd
Tiraž: 50
ISBN-978-86-82230-11-3
© 2026, Trag fondacija Sva prava zadržana.

SADRŽAJ

UVOD 4

REZIME NALAZA 6

ANALIZA ZABELEŽENIH DAVANJA POSLOVNOG SEKTORA 8

Ključni pokazatelji opštih davanja 8

Kategorije donatora, tip i oblast podrške koju pružaju 10

RODNA RAVNOPRAVNOST U POSLOVNOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE 15

Rezultati anketnih istraživanja 15

Nalazi dubinskih istraživanja 21

ISTAKNUTI PRIMERI DOBRE PRAKSE 24

POTENCIJALI I IZAZOVI ZA SARADNJU 26

Međusektorsko uvezivanje 26

Sistemske prepreke 27

ZAKLJUČAK I PREPORUKE 29

UVOD

Pred čitaocima se nalaze rezultati sveobuhvatnog istraživanja o društveno odgovornom poslovanju[1] u oblasti osnaživanja žena, koje je Trag fondacija pokrenula u oktobru 2024. godine. Inicijativa za izradu ove studije proistekla je iz potrebe da se **detaljno mapiraju i analiziraju donatorske strategije poslovnog sektora u Bosni i Hercegovini.**

Istraživanje obuhvata period od devet godina (od 2015. do 2024. godine) i pruža uvid u to kako kompanije odgovaraju na ključne izazove: od podrške sigurnim kućama i borbe protiv nasilja, do podsticanja ženskog preduzetništva i osnaživanja žena u ruralnim sredinama. Podaci o donacijama preuzeti su iz baze *Giving Balkans*[2] organizacije Catalyst Balkans, a dodatno su obrađeni kroz analizu medijskih objava i zvaničnih izveštaja sa sajtova kompanija. Cilj ovog poduhvata bio je da kroz precizne podatke sagledamo **ulogu poslovnog sektora u rešavanju problema sa kojima se suočavaju ženske organizacije. Kako bi istraživanje bilo potpunije, koristili smo uporednu analizu podataka iz prethodnih faza, kao i uvide prikupljene kroz anketne upitnike.**

Čitaocima publikacije ukazujemo na to da je desk analiza obuhvatila period od 2015. do 2023. godine, a anketa obuhvata period od 2019. do 2024. godine. Period nakon toga doneo je promene u globalnom finansijskom i političkom okruženju, što direktno utiče na dostupnost međunarodnih sredstava za civilni sektor. Ovakve promene uključuju smanjenje prisustva pojedinih međunarodnih donatora i veću neizvesnost u planiranju finansiranja. Podaci analizirani u ovom istraživanju pokazuju da je vrhunac filantropskih davanja zabeležen 2020. godine, nakon čega je usledio postepeni pad uslovljen ekonomskim i međunarodnim promenama. U takvom kontekstu, jačanje otpornosti organizacija civilnog društva i razvoj dugoročnih partnerstava sa poslovnim sektorom postaju ključni za održivost celog filantropskog ekosistema.

1 Reč je o konceptu *Corporate social responsibility*, prema kojem kompanije pored ostvarivanja profita, dobrovoljno odlučuju da doprinesu boljem društvu i čistijoj životnoj sredini. Kod nas se prevodi kao *društveno odgovorno poslovanje.*

2 *Giving Balkans*

Istraživački proces vodio je stručni tim u kojem su, pored autora Elvira Spahića, učestvovale i magistarka rodnih nauka Jasmina Čaušević i Berina Šahinović Hajrić, magistarka sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu. Iako je bilo izazovno doći do svih podataka koji se odnose na donatorske prakse i društveno odgovorne aktivnosti kompanija, rezultati jasno pokazuju da 90% kompanija sprovodi CSR, ali 63% ima strategiju, a 45% ima posebno odeljenje. Ipak, tokom istraživanja smo uočili nedostatak informacija u smislu jasnijeg i otvorenijeg prikazivanja toga kome se i kako pomaže. Naša sugestija poslovnom svetu jeste da bi transparentnije prikazivanje filantropskih davanja u velikoj meri olakšao praćenje, analizu i samo izveštavanje.

Publikacija se sastoji od sedam sekcija i započinje rezimeom najvažnijih nalaza istraživanja. Nakon toga sledi objašnjenje šta društveno odgovorno poslovanje zapravo podrazumeva u kontekstu Bosne i Hercegovine, da bi se nastavilo sa analizom zabeleženih davanja kroz ključne pokazatelje, strukturu donatora, oblasti i tipove podrške. Publikacija zatim donosi rezultate anketnih istraživanja i nalaze dubinskih intervjua, da bi se potom prešlo na istaknute prime- re dobre prakse. Završni delovi publikacije posvećeni su potencijalima i izazovima u međusektorskoj saradnji. Zaključci i preporuke ne analiziraju samo period istraživanja, već se osvrću i na interpretaciju konteksta u 2025. godini.

Glavni cilj ove publikacije jeste da ponudi konkretne preporuke za unapređenje saradnje civilnog i poslovnog sektora, jer verujemo da ovi uvidi mogu pomoći u izgradnji pravednijeg okruženja u kojem žene imaju jednake šanse za profesionalni razvoj, dostojanstven život i rad.

REZIME NALAZA

Tokom perioda na koji se istraživanje odnosi, podrška poslovnog sektora u Bosni i Hercegovini, u domenu filantropije beleži trend rasta, iako su uočljive određene oscilacije. Mada su ukupna filantropska davanja za ovaj period premašila 104 miliona evra, udeo sredstava usmerenih specifično na ženska pitanja ostaje izrazito mali. Dok najveći deo podrške odlazi na decu, mlade i opštu populaciju, kategorija „žene sa decom", primila je svega 0,23% ukupne sume. Kada se to prevede u brojke, reč je o iznosu od blizu 235 hiljada evra kroz oko 240 donacija. Podrška osna- živanju žena najčešće je bila usmerena na rešavanje hitnih problema kroz kratkoročnu pomoć, što ukazuje da je kratkoročna podrš- ka dominantan oblik podrške.

Specifičnost nalaza ogleda se u neskladu između toga koliko se često donira i kolika je finansijska snaga tih donacija. Najveći broj akcija zabeležen je kod podrške majkama sa bebama (50% ili 118 donacija), ali je veći deo novca (57% ukupne sume – preko 133 hiljade evra) usmeren na žene žrtve nasilja. Ovi poda- ci nam govore da su donacije za sigurne kuće i zaštitu od nasilja pojedinačno vrednije i stra- teški prepoznate, dok su davanja za majke sa bebama brojnija, ali u manjim novčanim izno- sima. Istovremeno, podatak o samo jednoj za- beleženoj donaciji za žene žrtve trgovine lju- dima tokom devet godina ukazuje na veoma nizak nivo vidljive podrške ovoj grupi.

Grafikon 1: Raspodela finansijskih sredstava unutar kategorije „Žene sa decom"

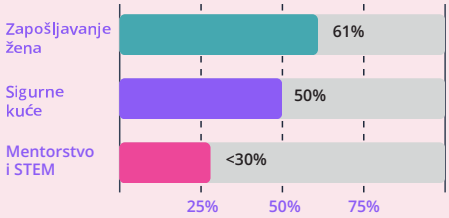


Pomoć je uglavnom novčana i fokusirana je na zapošljavanje žena (tri petine firmi daje prioritet ovoj oblasti), kao i na osnovnu sigurnost (svaka druga firma kontinuirano po-

država rad sigurnih kuća). Značajan udeo u donatorskim strategijama zauzima i podrška ekonomskom osnaživanju žena, kao i prigod- ne akcije povodom 8. marta, što podržava blizu 45% firmi.

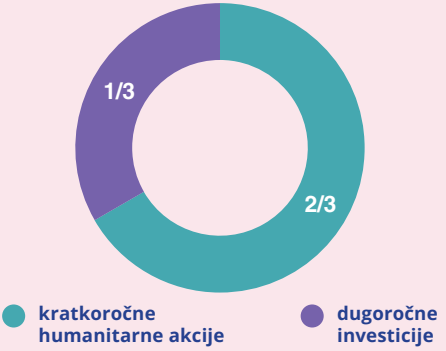
Kada je reč o mentorstvu, razvoju veština unutar samih organizacija, prisustvu žena u sektoru nauke i tehnologije (STEM) i podršci ženama u ruralnim sredinama, podrška fir- mi pada ispod 30%. Ovakav raspored snaga pokazuje da se korporativna podrška i dalje lakše vezuje za tradicionalne oblike pomoći, dok strateški, razvojni programi još uvek če- kaju na širu primenu.

Grafikon 2: Prioriteti korporativnog sektora



Na kraju, važno je istaći da istraživanje ukazuje da postoji značajan potencijal za saradnju ali da se taj potencijal ne koristi u punom kapaci- tetu. Trenutna saradnja se uglavnom oslanja na finansijske i logističke kapacitete poslov- nog sektora, dok organizacije civilnog društva obezbeđuju znanje i infrastrukturu na terenu. Prelazak sa deklarativne podrške na praktična, dugoročna rešenja zahteva snažniji međusek- torski dijalog i proaktivniji pristup samih žen- skih organizacija kako bi se filantropija tran- sformisala iz jednokratne pomoći u održivu razvojnu strategiju.

Grafikon 3: Karakter podrške ženskim pitanjima (kratkoročne akcije vs. dugoročne investicije)



U ukupnom iznosu donacija za devetogodišnji period, poslovni sektor učestvuje sa 25%. Iako je poslovni sektor svestan važnosti rodne rav- nopravnosti, interna struktura za filantropiju u mnogim firmama još uvek je u razvoju.

ANALIZA ZABELEŽENIH DAVANJA POSLOVNOG SEKTORA

Ključni pokazatelji opštih davanja

Ovaj deo publikacije donosi ključne pokazatelje o opštim praksama davanja poslovnog sektora, koje se zasnivaju na podacima organizacije *Catalyst Balkans*. Razumevanje ovih praksi, kategorija donatora, kao i načina i tipova podrške, omogućava organizacijama civilnog sektora lakše planiranje zagovaračkih aktivnosti i efikasnije podizanje svesti o problemima zajednice. U eri velikih globalnih promena u sferi filantropije, važno je razumeti kako se lokalni izazovi mogu rešavati i u nacionalnom i u regionalnom kontekstu. Podaci za period od 2015. do 2023. godine pokazuju da se najviše donira u novcu (85% od svih donacija), dok davanja u proizvodima i uslugama čine svega 9,5%. Tokom ovog perioda, poslovni sektor je donirao preko 26,8 miliona evra kroz približno 6.900 donacija. Ovaj iznos predstavlja četvrtinu ukupne vrednosti svih filantropskih davanja u državi, što poslovni sektor čini pojedinačno najznačajnijim donatorom. Unutar ove sume velike kompanije su donirale 26,1 miliona evra, dok mala i srednja preduzeća učestvuju sa 684.000 evra.

Geografski posmatrano, kao i prema administrativnoj podeli BiH, donirana sredstva raspodeljena su na sledeći način: Federacija BiH, kao sedište većih kompanija i banaka, učestvuje sa 47,1% od ukupne donirane sume, dok Republika Srpska ima udeo od 31,8%, gde su uočljiva lokalna partnerstva i veći broj manjih donacija. Kada je reč o godišnjim trendovima, zabeležene su oscilacije: nakon rekordnih iznosa u 2020. godini

(21,5 miliona evra) i 2022. godini (skoro 19 miliona evra), u 2023. godini usledio je drastičan pad na svega 989 donacija, ukupne vrednosti od 11,4 miliona evra.

Najveći deo doniranih sredstava, i po broju i po vrednosti donacija, usmeren je na zdravstvo (preko 20,5 miliona evra i 4.000 donacija), obrazovanje (preko 18 miliona evra i preko 1.800 donacija), i na podršku marginalizovanim grupama (preko 4.500 donacija u ukupnom iznosu od 7,3 miliona evra). Podaci pokazuju da su najveći primaoci donacija domaća udruženja, odnosno nevladin sektor (preko 27 miliona evra), po- tom građani, odnosno pojedinci i porodice (preko 25,7 miliona evra), a nakon njih slede obrazovne i zdravstvene institucije (13,3 i preko 11 miliona evra).

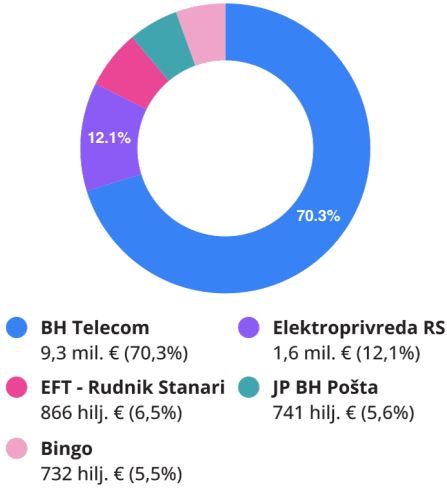
U ovom devetogodišnjem periodu, donacije usmerene konkretno na ženska pitanja, odnosno na kategoriju „žene sa decom", čine 0,23% ukupne sume (oko 235 hiljada evra). Podaci jasno pokazuju da ženska pitanja nisu strateški prioritet poslovnog sektora, već primat imaju deca i mladi sa preko 44% finansijske podrške, kao i opšta populacija sa više od 40% podrške. Novac usmeren na kategoriju „žene sa decom" najvećim de- lom odlazi na pomoć ženama žrtvama na- silja (57%), i na brigu o majkama sa bebama (43% donirane sume).

Davanja poslovnog sektora mogu se posmatrati i kroz prizmu kratkoročne i dugoročne pomoći. Dok je kratkoročna podrška uglavnom usmerena na hitne, jednokratne humanitarne potrebe ženskih organizacija, dugoročna podrška teži održivim promenama kroz sistemska ulaganja u preduzetništvo, stipendije, infrastrukturu i podizanje svesti o ženskim pravima.

Kategorije donatora i tip i oblast podrške koju pružaju

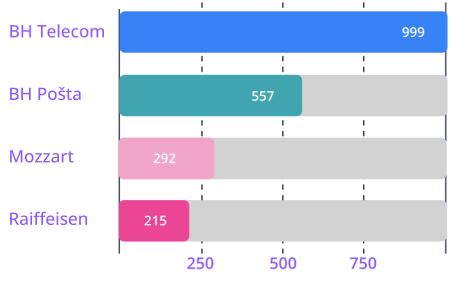
Poslovni sektor obuhvata tri kategorije donatora: velike kompanije, mala i srednja preduzeća (MSP) i banke. Razumevanje njihovih specifičnosti olakšava ženskim organizacijama planiranje i pokretanje potencijalne saradnje. Nalazi za velike kompanije i MSP u ovom delu su opštijeg karaktera, dok se podrška ženama detaljnije obrađuje u poglavlju *Rodna ravnopravnost u poslovnom sektoru BiH*. Sa druge strane, analiza davanja banaka zasnovana je na podacima sa njihovih sajtova, iz javnih izveštaja, internih dokumenata i medija. Transparentnost u poslovanju i jaka medijska prisutnost bankarskih institucija predstavljaju ogroman potencijal za strateški razvoj partnerstava. Velike kompanije u svom delovanju kombinuju strateška ulaganja i kontinuiranu podršku, čime bitno utiču na svakodnevni život zajednice. Apsolutni lider u oba segmenta je *BH Telecom*, koji je sa preko 9,3 miliona evra i skoro hiljadu pojedinačnih donacija postavio visok standard. Njihov model pokazuje kako se tehnološki gigant može pozicionirati kao ključni partner u različitim oblastima, od obrazovanja do zaštite ženskih prava. Sa druge strane, preduzeća iz sektora energetike, poput *Elektroprivrede RS* ili *EFT*-a *Rudnika* i *Termoelektrane Stanari*, primenjuju tzv. model „visoke vrednosti po akciji" što znači da doniraju visoke iznose kroz mali broj ciljanih intervencija. Ovakav model ključan je za velike infrastrukturne promene u zdravstvu i opremanje ustanova koje koriste žene i deca širom zemlje.

Grafikon 4: Top 5 velikih kompanija - iznos davanja



Ono što izdvaja velike kompanije jeste unutrašnja zrelost – dok male firme doniraju *ad hoc*, skoro 70% velikih kompanija ima formalne rodne strategije. To znači da njihova davanja nisu samo finansijski čin, već su deo šire korporativne kulture koja promoviše ravnopravnost. Iako su kapitalna ulaganja energetskog sektora impresivna po iznosu, upravo „najredovniji donatori" poput *JP BH Pošta* (557 donacija) ili *Mozzarta* (blizu 300 donacija) omogućavaju da pomoć stigne do najudaljenijih zajednica. Velike kompanije imaju moć i da probleme i potrebe zajednice približe široj javnosti. Koristeći svoje kanale distribucije i usluga, one mogu efikasno podići svest o važnim temama, posebno kada je reč o osnaživanju i sigurnosti žena. Kompanije poput *Violete* (sa preko 100 donacija), *Binga* i *dm*-a (sa preko 140, odnosno 120 donacija) koriste svoju tržišnu prisutnost da podrže žene kroz robne donacije i stalne humanitarne akcije, dok bankarske institucije poput *Raiffeisen banke* (sa preko 200 donacija), usmeravaju podršku ka institucijama koje zahtevaju veća i održivija ulaganja.

Grafikon 5: Lideri u broju davanja

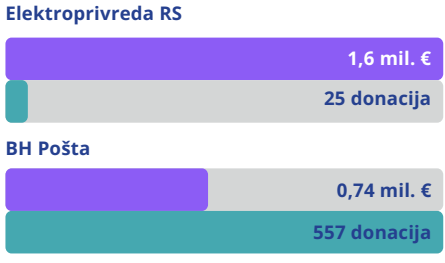


Specifičnost bankarskog sektora kao poseb-

ne kategorije donatora ogleda se u unapred definisanim marketinškim i CSR strategijama, ali i u tome što je to jedan od medijski najvidljivijih aktera u Bosni i Hercegovini. Istraživanje je pokazalo da većina od 22 banke koje posluju u BiH ima društvenu odgovornost utkanu u svoje svakodnevno poslovanje. Uočava se jasna razlika između banaka koje navode da jednako postupaju prema svim klijentima i zaposlenima (bez obzira na poreklo, boju kože, pol, jezik ili veru) i onih koje ovu listu proširuju eksplicitnom zabranom diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije i rodnog identiteta. Primer institucije koja pitanje rodne ravnopravnosti postavlja kao standard u svom poslovanju je *Intesa Sanpaolo Banka BiH*. Ona definiše konkretne kvote za zastuplje- nost žena u upravljačkim telima na nivou od najmanje jedne trećine, čime osigurava da rodni balans postane sastavni deo strateškog planiranja karijere i rukovođenja.

Podaci istraživanja pokazuju da u finansijskom sektoru postoje dva dominantna modela podrške ženama: direktni finansijski instrumenti i programi strateškog osnaživanja. Ovi programi se sprovode kroz definisane procedure i stroge kriterijume, što je jedna od ključnih odlika ovog sektora. Istaknuti primer jeste saradnja *ASA Banke* i *Razvojne banke FBiH*, koje su izdvojile oko 5 miliona evra za finansiranje preduzeća u kojima žene imaju većinsko vlasništvo (preko 50%) ili značajnu zastupljenost u srednjem menadžmentu (25%). Ovakav pristup direktno adresira strukturne izazove u pristupu kapitalu za žensko preduzetništvo.

Grafikon 6: Modeli davanja (visoki iznosi vs. visoka učestalost)

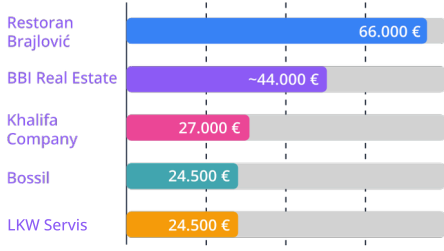


Sa druge strane, *Sparkasse Bank d.d. BiH* demonstrira model koji povezuje finansijsku inkluziju sa digitalnom transformacijom. Kroz projekat *Naša učionica za unapređenje digitalne pismenosti žena i malih preduzetnica* ova banka je obuhvatila preko 100 korisnica kredita u deset gradova, pružajući im edukaciju o novim tehnologijama za efikasnije

vođenje biznisa. Analiza ukazuje na jasan prelazak banaka sa povremenih donacija na kontinuirano mentorstvo i takozvanu "filantropiju znanja". To se najbolje ogleda u projektima poput *Ženske mentorske mreže*, u kojima aktivno učestvuje *Addiko Bank Sarajevo*. Cilj ove inicijative jeste povezivanje iskusnih menadžerki sa ženama na početku karijere, čime banke postaju tačka prenosa ključnih poslovnih veština. Istovremeno, *Sparkasse Bank d.d. BiH* je podržala i štićenice Sigurne kuće u Sarajevu povodom Međunarodnog dana žena, što potvrđuje da bankarski sektor zadržava svest i o hitnim socijalnim potrebama, kao i o zaštiti žena od nasilja u porodici.

Iako davanja malih i srednjih preduzeća iznose blizu 685 hiljada evra, reč je o direktnoj i personalizovanoj filantropiji koja neposredno utiče na život zajednice. Dok bankarski sektor prate strogo definisane procedure i strateški pristup, MSP odlikuje spoj preduzetničke inicijative i empatije, pa se podrška najčešće realizuje kroz direktne donacije lokalnim udruženjima ili porodicama. Ovaj sektor prepoznaje dva modela delovanja: strateško doniranje na lokal- nom nivou (u vidu stambenog zbrinjavanja i urgentne pomoći porodicama) i model kontinuirane prisutnosti kroz veći broj manjih davanja. Najznačajniji su primeri prvog modela jesu restoran *Brajlović* iz Sarajeva i kompanija *BBI Real Estate*, koji su kroz sve- ga nekoliko akcija (četiri i pet) donirali sume koje u zbiru iznose 110.000 evra. Sa druge strane, preduzeća kao što su *Spektar drink* ili *Megamix*, kroz veći broj manjih donacija (osam do dvanaest godišnje) obezbeđuju stalnu podršku lokalnim inicijativama.

Grafikon 7: Top 5 MSP donatora po vrednosti



Specifičnost davanja MSP sektora usmerenog ka ženama ogleda se u visokom stepenu davanja u naturi i uslugama, ali i u ekonomskom osnaživanju kroz zapošljavanje u lokalnim zajednicama. Na taj način MSP pokazuju da mogu reagovati tamo gde država

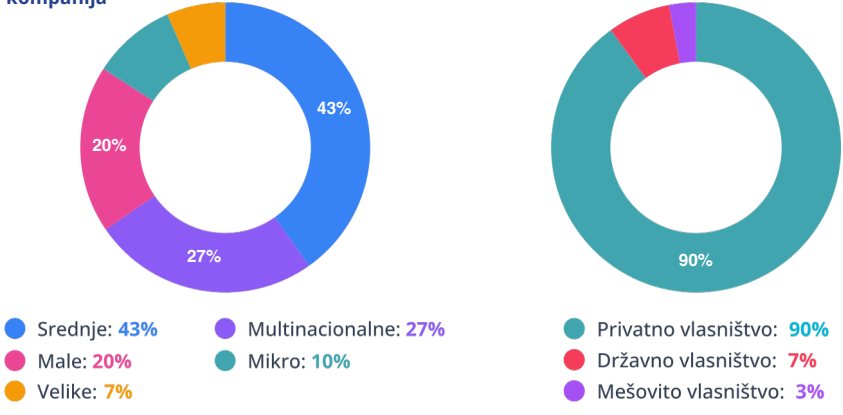
i velike korporacije ostaju spore – pre svega u ekonomskoj aktivnosti žena u ruralnim sredinama, zahvaljujući mogućnosti brzog reagovanja i konkretne pomoći. Ovaj oblik „tihe filantropije" pokazuje da MSP imaju potencijal da budu pouzdani partneri ženskim udruženjima na lokalnom nivou, pre svega zbog svoje agilnosti i solidarnosti sa zajednicom od koje i sa kojom žive.

RODNA RAVNOPRAVNOST U POSLOVNOM SEKTORU BiH

Rezultati anketnih istraživanja

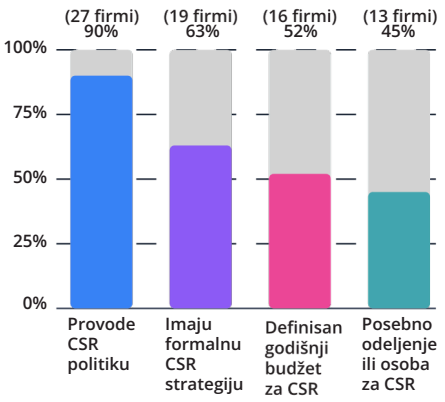
Rezultati anketnog istraživanja odnose se na uzorak od 30 kompanija u Bosni i Hercegovini (među kojima su *Lutrija BiH*, *Authority Partners*, *Raiffeisen bank*, *dm drogerie markt* i druge) koje odlikuje visok stepen deklarativne posvećeno-sti društveno odgovornom poslovanju. Čak 90% anketiranih preduzeća navodi da aktivno sprovode CSR politike, pri čemu prednjače firme u privatnom vlasništvu (90%) i privredni subjekti srednje veličine (43%).

Grafikon 8: Profil i struktura anketiranih kompanija



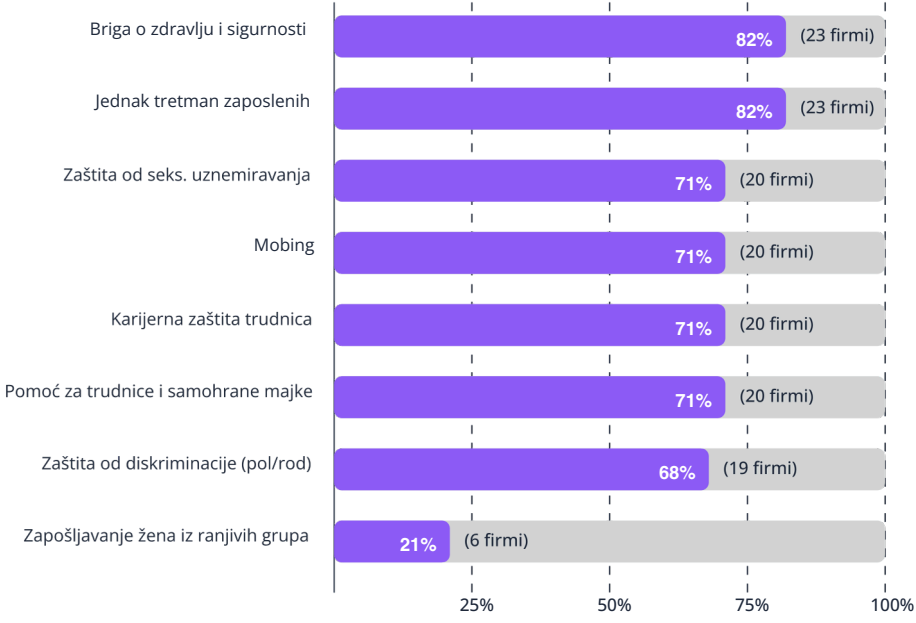
Ipak, primetan je jaz između opšte opredeljenosti i strateškog okvira: dok 63% firmi ima formulisanu CSR strategiju, samo 45% poseduje posebno odeljenje ili osobu zaduženu za ovaj segment, a tek polovina (52%) ima definisan godišnji budžet za ove namene. U ostatku kompanija davanja se tretiraju *ad hoc*, uz detaljnu analizu svakog pojedinač- nog slučaja. Primer takve prakse zatiče se u kompaniji *Authority Partners*, gde se budžet odobrava projektno, u direktnoj saradnji sa finansijskim odeljenjem.

Grafikon 9: Jaz između sprovođenja politika i postojanja formalnih strategija / budžeta



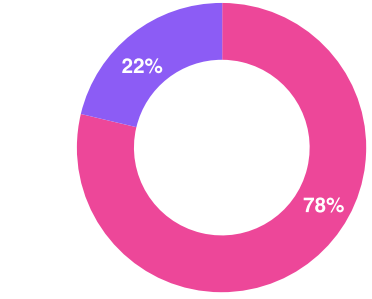
Kada je reč o internoj regulativi koja uređuje radna prava, 20 od 30 anketiranih firmi poseduje formalne rodno odgovorne strategije. Detaljan uvid, međutim, pokazuje da oblasti zaštite na koje se ovi dokumenti odnose nisu dovoljno sveobuhvatne (podaci se odnose na poduzorak od 28 firmi koje su odgovorile na ovaj set pitanja). Najveći stepen zaštite internim aktima obezbeđen je u oblastima brige o zdravlju i sigurnosti na radu, kao i u jednakom tretmanu svih zaposlenih (kod 23 od 28 firmi). Visok stepen pokrivenosti beleži se u domenima zaštite od seksualnog uznemiravanja i mobinga, karijerne zaštite trudnica, te podrške porodiljama i samohranim majkama (20 kompanija). Sa druge strane, značajan nedostatak prepoznaje se u u domenu zapošljavanja žena iz ranjivih grupa, što je regulisano u svega 21% slučajeva (6 od 28 firmi), kao i u preciznijem definisanju zaštite od diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije i rodnog identiteta.

Grafikon 10: Nivo zaštite radnih prava i rodne ravnopravnosti unutar firmi (na uzorku od 28 firmi)



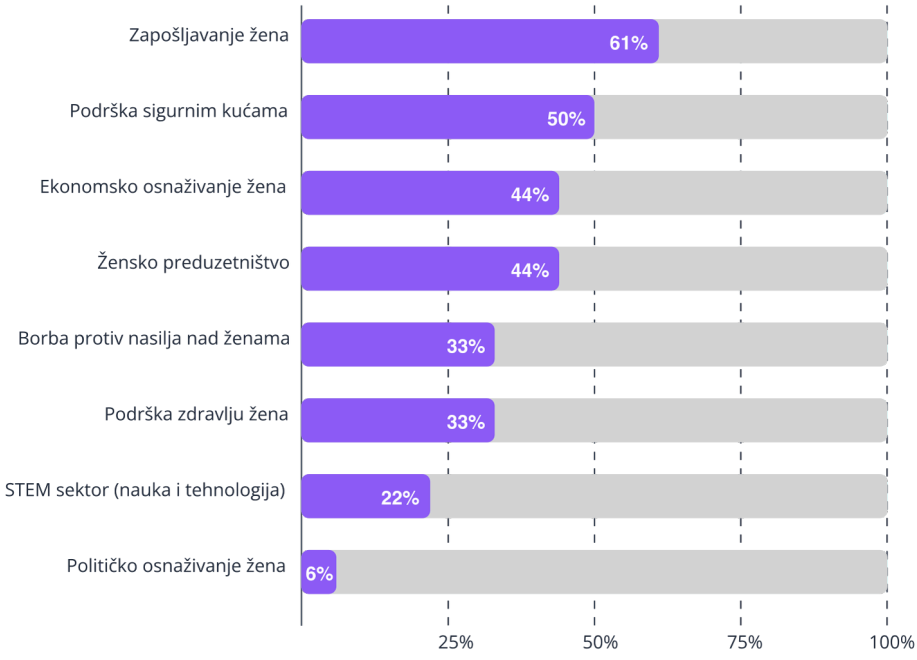
U pogledu eksternog delovanja, istraživanje ukazuje na snažnu filantropsku aktivnost: u periodu od 2019. do 2024. godine, 78% firmi izdvajalo je sredstva specifično za potrebe žena, a iznosi donacija varirali su od 2.300 do 300.000 evra. Posebno je zanimljiv nalaz da je, uprkos opštem tržišnom padu i utisku da su obim i vrednost davanja opali, upravo u 2023. godini kod anketiranih preduzeća zabeležen je najveći intenzitet davanja.

Grafikon 11: Procenat firmi koje usmeravaju sredstava direktno ka ženskim potrebama



Kada se analizira struktura podrške, rezultati pokazuju jasnu gradaciju prioriteta. Najveći fokus biznis sektora usmeren je na inicijative nevladinog sektora za zapošljavanje žena (61%) i direktnu pomoć sigurnim kućama (50%). Sa druge strane, ekonomsko osnaživanje žena, žensko preduzetništvo i edukaciju žena, uz osmomartovske akcije podržava gotovo svaka druga firma (44%). Umereniji stepen podrške, od 33%, zabeležen je kod aktivnosti koje se odnose na borbu protiv nasilja nad ženama i brigu o ženskom zdravlju. Sa druge strane, 28% kompanija usmerava sredstva na obrazovanje, mentorstvo, razvoj veština unutar organizacije, kao i na osnaživanje žena kroz sport i kulturu. Na samom dnu donatorske lestvice nalaze se oblasti koje poslovni sektor znatno ređe prepoznaje. Podrška ženama u STEM sektoru, majkama i majčinstvu, ali i ženama u ruralnim sredinama, pokrivena je u 22% donacija, dok svega 17% firmi pomaže samohranim majkama, zapošljavanju žena iz ranjivih grupa i kampanjama za podizanje svesti o pitanjima rodne ravnopravnosti. Najslabije pokrivene aktivnosti su zagovaranje pitanja rodne ravnopravnosti sa 11% i političko osnaživanje žena sa svega 6% podrške.

Grafikon 12: Prioritetne oblasti davanja usmerenih ka ženama



Među organizacijama koje se bave pravima i podrškom žena, poslovni sektor najčešće prepoznaje i pomaže sledeće:

- *Fondaciju lokalne demokratije*, kroz čiji rad su podržane sigurne kuće širom Bosne i Hercegovine (u Sarajevu, Tu- zli, Mostaru, Zenici, Bihaću, Banjaluci, Modriči i Bijeljini);
- Organizaciju *Think Pink*, koja se bavi zdravljem žena;
- Udruženje *Vive Žene* iz Tuzle, koje pruža sveobuhvatnu rehabilitaciju i podršku žrtvama rata i porodičnog nasilja;
- Organizacije *Women4Cyber* i *Women in Adria*, usmerene na profesionalno osnaživanje;
- *Sigurni stan* iz Goražda, koji obezbeđu- je smeštaj za žene i decu žrtve nasilja u porodici;
- *Udrugu žena preduzetnica*.

Podrška koju ispitani poslovni sektor pruža ženama prvenstveno je tradicionalnog tipa i podrazumeva kratkotrajne oblike pomoći, poput jednokratnih uplata u hitnim situacija- ma, paketa hrane ili nabavke potrepština za sigurne kuće. Dugoročni vid podrške pružaju isključivo lideri na tržištu, i to kroz ulaganje u javnu infrastrukturu za prevenciju ženskih oboljenja, stipendiranje i obezbeđivanje po- četnog kapitala za preduzetnice. Prelazak sa kratkotrajne na dugoročnu podršku jedini je način da se pokrenu trajne društvene prome- ne, kako se osnaživanje žena ne bi posma- tralo samo kao etički cilj, već i kao strateški potencijal za razvoj celokupnog društva. Pri- vredni subjekti koji su se izdvojili kao lideri i pokazali najviši stepen odgovornosti u ovoj oblasti su: *Violeta*, *BH Telecom*, *Telemach fon- dacija*, *dm drogerie markt* i *NLB banka*.

Nalazi dubinskih intervjua

Radi boljeg razumevanja anketnih rezultata, sprovedeno je šest dubinskih intervjua sa predstavnicima menadžmenta iz različitih oblasti od trgovine i telekomunikacija do marketinga i nevladinog sektora, odnosno jedne sigurne kuće. Ovi razgovori omogu- ćili su neposredan uvid u stvarne politike i prakse kompanija kada je reč o podršci ženama, kao i u izazove sa kojima se susreću na terenu.

Društvenu odgovornost firme pre svega prepoznaju u domenu odnosa prema svojim zaposlenima. To podrazumeva striktno poštovanje zakona, ali i uvođenje dodatnih beneficija koje ženama olakšavaju svakodnevicu – prvenstveno isplatu pune plate tokom porodiljskog odsustva, redovne sistematske preglede ili uvođenje fleksibilnog radnog vremena za roditelje. Prakse poput kliznog radnog vremena omogućavaju bolji balans između privatnih i poslovnih obaveza, što menadžment vidi kao alat za zadržavanje kvalitetnog kadra. U sektoru telekomunikacija posebno se uočava visoka zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama, gde one čine oko 40% ukupnog broja zaposlenih i zauzimaju 115 od 278 rukovodećih pozicija.

„Kontinuirano unapređujemo beneficije za radnike, naročito za žene... čime se obezbeđuje bolja ravnoteža između poslovnih i porodičnih obaveza. Žene zauzimaju značajan broj rukovodećih funkcija, što pokazuje visok nivo ravnopravnosti unutar same kompanije."

Predstavnik / predstavnica sektora telekomunikacija

Kompanije ističu da se ne uvode veštačke kvote, već da se napredovanje zasniva na sposobnostima i postignutim rezultatima.

Čak i u industrijama koje važe za tradicionalno „muške", primetan je balans između broja žena i muškaraca na pozicijama na kojima se donose odluke. Ipak, pitanje jednakih zarada identifikovano je kao jedan od najvažnijih, ali i najizazovnijih aspekata rodne ravnopravnosti. Menadžeri naglašavaju da je eliminacija platnog jaza prioritet koji zahteva stalno praćenje i pažljiviju evaluaciju.

„Iako rukovodeće pozicije tradicionalno pripadaju muškarcima, u našoj firmi se zaista nastoji da u svakom segmentu poslovanja budu uključene žene... duži niz godina žene i muškarci su ravnopravni u svim segmentima poslovanja."

Predstavnik / predstavnica kompanije iz sektora trgovine na veliko

Pristupi kompanija u pružanju pomoći zajednici se razlikuju. Dok velike korporacije primenjuju precizno definisane pravilnike i javne pozive za donacije, u industrijama poput igara na sreću postoji zakonska obaveza da se polovina ostvarene dobiti usmeri državi u humanitarne svrhe. Istovremeno, određe- na preduzeća svesno biraju da podrže teme koje nisu atraktivne u marketinškom smislu, naročito kada je reč o osetljivim društvenim pitanjima, poput borbe protiv nasilja nad ženama. Njihov cilj jeste ostvarivanje stvarnog društvenog uticaja kroz podizanje svesti i ustupanje sopstvenih resursa. Tako pojedine kompanije praktikuju izdvajanja 1% dobiti za projekte koji se finansiraju jednom godišnje, putem transparentnog javnog poziva sa jasnim pravilnikom i definisanim uslovima za članove komisije.

„Većina tih sponzorstava nemaju klasični marketinški efekat... mi smo jedna od retkih kompanija koja izdvaja velika sredstva za oblasti u kojima zapravo ne možete nikad dobiti tu klasičnu reklamu."

Predstavnik / predstavnica kompanije iz sektora telekomunikacija

Dubinski intervjui su ukazali i na određene „šumove" u komunikaciji sa ženskim udruže- njima. Kompanije rad ovih organizacija često vide kao nedovoljno povezan, raspršen i bez jasne strategije, dok njihove poruke ocenjuju kao previše agresivne. Kao ključne potrebe, biznis sektor je definisao transparentnost u

radu civilnog sektora, jasne strateške ciljeve i vidljivost ostvarenih rezultata, dok posredničke organizacije, poput fondacija, mogu imati važnu ulogu u koordinaciji zajedničkih akcija i kampanja.

„Veliki broj ženskih organizacija deluje raspršeno, bez zajedničke strategije... zbog čega kompanije teže prepoznaju inicijative s najvećim učinkom. Zato vidimo veliki značaj fondacija koje bi mogle da koordinišu zajedničke kampanje."

Predstavnik / predstavnica kompanije

Kada je reč o svesti o problemima žena u ruralnim sredinama, kroz intervjue se posebno naglašava potreba da se ovoj temi posveti veća pažnja, budući da su izazovi sa kojima se suočavaju žene iz seoskih područja znatno složeniji nego u gradovima. Ekonomsko osnaživanje i edukaciju žena van urbanih centara, menadžment kompanija prepoznaje kao polje u koje je potrebno uložiti veće napore i spremni su da ponude mentorstva i umrežavanje. Sa druge strane, uspešan primer saradnje kompanija i sigurnih kuća ogleda se u podizanju svesti kroz kampanje za rano otkrivanje raka dojke. U ovoj oblasti rezultati su jasno vidljivi, a dugogodišnje partnerstvo građeno je postepeno i sistemski.

„Ključni izazovi leže u načinu komunikacije. Bolja koordinacija i jasnije definisani ciljevi mogli bi da omoguće lakšu i dugoročniju podršku kompanija za osnaživanje žena."

Predstavnik / predstavnica kompanije iz sektora marketinga

Kao najuspešniji primer saradnje ženskih organizacija i poslovnog sektora istaknuta je regionalna kampanja posvećena ženskom zdravlju – *Race for the Cure*. Ova inicijativa okupila je širok spektar donatora, ali što je još značajnije, doprinela je razbijanju predrasuda o ovoj temi. Takođe, dugogodišnja podrška sigurnim kućama i kampanje pro- tiv femicida tokom velikih događaja, kao što je *Sarajevo Film Festival*, potvrđuju da je partnerstvo najefikasnije kada su rezultati konkretni i vidljivi. Na kraju treba dodati da su kompanije izrazile spremnost na realizaciju dugoročnih projekata, uz insistiranje na profesionalizmu i zajedničkom vrednosnom okviru kao temelju saradnje.

ISTAKNUTI PRIMERI DOBRE PRAKSE

Ovaj deo publikacije bavi se primerima dobre prakse povezivanja poslovnog sektora sa principima rodne ravnopravnosti i osnaži- vanja žena. Pre svega, treba napomenuti da se u poslovnom sektoru posebno izdvajaju banke sa strateški orijentisanim društveno odgovornim poslovanjem, koje pružaju po- dršku kako formalnim, tako i neformalnim ženskim grupama. Jedan od najuspešnijih primera jeste rad organizacije *Think Pink – Zajedno smo jedno*, čija je manifestacija *Race for the Cure* izrasla u najveći društveno odgo- vorni događaj u zemlji, posvećen očuvanju zdravlja žena, prvenstveno borbi protiv karcinoma dojke. Tako je 2024. godine ova trka u Sarajevu okupila preko 11.500 različitih učesnika, pri čemu je prikupljeno približno 123.000 evra. Ova sredstva direktno omogućavaju besplatne zdravstvene usluge i psi- hosocijalnu podršku ženama širom zemlje, a sama sarajevska trka svrstana je među pet najuspešnijih u Evropi.

Kao još jedan uspešan primer izdvaja se i Sigurna kuća u Banjaluci, koja je razvila održiv model saradnje sa 72 kompanije i javne ustanove koje kontinuirano doniraju novac i sredstva. Ključna karakteristika ove prak- se jeste obaveza 12 kompanija da redovno zapošljavaju žene žrtve nasilja, čime se kroz rešavanje pitanja njihove ekonomske nezavisnosti ostvaruje obostrana korist. U domenu direktne materijalne podrške, kompanija *Violeta d.o.o. Grude* prepoznata je kao strateški partner koji svim sigurnim kućama donira higijenske proizvode za period od pola godine. Ovakva dosledna i dugoročna pomoć pokriva značajnu stavku u budžetima sigurnih kuća, ali predstavlja i primer kako se konkretno može pomoći najranjivijim grupama.

Pristup osnaživanju žena kroz rad medija i mentorskih programa takođe predstavlja primer dobre prakse. Naime, magazin *Gracija* je krajem 2024. godine organizovao do-

natorsko veče *Uz nju, za njenu slobodu*, posvećeno finansijskom osnaživanju žena koje napuštaju sigurne kuće. Istovremeno, *Ladies in Magazine* kroz nagradu *Žena godine* afirmi- še liderke poput Lidije Žigić (direktorke NLB Banke), koja je nagrađena za svoj mentor- ski rad i razvoj mladih talenata. Pored toga, mentorski projekat *Biznis anđeli* realizovan je uz podršku Evropske unije od preko 51.000 evra, sa ciljem jačanja poslovnih kapaciteta žena. Kroz ovaj program, 11 uspešnih preduzetnica podelilo je svoja znanja i veštine sa ženama koje su preživele nasilje u porodici, pomažući im da obezbede samoodrživost svojih poslovnih ideja.

Kada je reč o sistemskom investiranju, *BH Telecom* se izdvaja kao najveći pojedinačni donator u BiH, sa ukupno doniranim iznosom od približno 10,9 miliona evra od od osnivanja ranih dvehiljaditih do kraja 2023. godine. Ova kompanija donacije dodeljuje isključivo u novcu putem transparentnih javnih oglasa, fokusirajući se na zdravstvo, socijalnu pomoć i humanitar- ne aktivnosti, uz poseban osvrt na podršku majkama sa decom u stanju potrebe. Takođe, kompanije poput *m:tel a.d.* Banjaluka i *BH Telecoma* aktivno ulažu u ženski sport kroz sponzorstvo klubova i podršku vrhunskim sportistkinjama kao što su Elvedina Muzaferija i Lana Pudar. Navedeni primeri privukli su široku medijsku pažnju, ali ujedno služe i kao dokaz da sinergija profesionalizma biznis sektora i kreativnosti civilnog društva ima ogroman potencijal u podizanju društvene svesti o važnosti davanja u svrhu osnaživanja žena.

POTENCIJALI I IZAZOVI ZA SARADNJU
Međusektorsko uvezivanje

Prema nalazima istraživanja povezivanje nevladinog i poslovnog sektora realizuje se kroz dva modela. Prvi model podrazumeva da kompanije raspisuju javne pozive na koje se organizacije civilnog društva prijavljuju sa svojim projektima i inicijativama. Drugi model zasniva se na direktnom kontaktu organizacija civilnog društva sa kompanijama, sa ciljem uspostavljanja saradnje na konkretnim aktivnostima. Ovde je važno istaći da se civilni sektor u kontekstu dobijenih donacija percipira kao relevantan partner u bosanskohercegovačkom društvu, s obzirom na to da je za posmatrani period primio značajna finansijska sredstva (preko 27 miliona evra). Svakako, ova činjenica može poslužiti nevladinom sektoru kao ohrabrenje za intenzivniji kontakt i otvoreniju komunikaciju sa poslovnim sektorom.

Rezultati ankete pokazuju da poslovni sektor u najvećoj meri podržava aktivnosti koje se odnose na zapošljavanje žena (61%) i rad sigurnih kuća (50%). Oblasti ekonomskog osnaživanja, ženskog preduzetništva, mentorstva i razvoja veština podržava 44% anke- tiranih kompanija, dok svaka treća kompani- ja (33%) pruža podršku organizacijama koje se bave zdravljem žena i prevencijom nasilja nad ženama.

Ovi nalazi ukazuju na to da se saradnja poslovnog i civilnog sektora najčešće uspostavlja u oblastima koje donose direktne i vidljive rezultate, posebno u rešavanju urgentnih socijalnih i infrastrukturnih problema. Istovremeno, podaci govore o postojanju značajnog prostora za dalji razvoj dugoročnijih oblika saradnje usmerenih na

sistemske promene. Osim finansijske pomoći, mentorstvo i prenos znanja postaju sve prisutniji modeli podrške u kojoj saradnja civilnog i poslovnog sektora dobija sve veći zamah. Razvoj ženskih mentorskih mreža, gde se znanje menadžerki i uspešnih poslovnih žena prenosi ženama na početku karijere, kao i programi edukacije i digitalnog opismenjavanja štićenica sigurnih kuća i mladih preduzetnica, predstavljaju odlične primere umreženosti. Ova saradnja ujedno nosi snažan potencijal za jačanje ljudskog kapitala kroz unapređenje znanja i veština.

Sistemske prepreke

Istraživanje je ukazalo na to da je jedan od najvećih problema u analizi društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini nedostatak dostupnih, kontinuiranih i sistematizovanih podataka o filantropskim davanjima. Ograničena dostupnost podataka otežava precizno praćenje efekata ulaganja u osnaživanje žena, baš kao što onemoguća- va dublju akademsku ili tržišnu analizu. Re- zultati studije takođe ukazuju da delovanje MSP–a u oblasti društveno odgovornog po- slovanja nije uvek vidljivo u javno dostupnim podacima. To znači da delovanje ovog dela poslovnog sektora ostaje nevidljivo ili nije dokumentovano za zvaničnu statistiku i za medije, civilni sektor i potencijalne korisnike, što otežava njegovo praćenje i analizu.

Nalazi su potvrdili da firme nisu dovoljno spremne da dele detaljne informacije o svom poslovanju, posebno kada je reč o iznosima donacija. Ovakvo ograničenje onemogućava

precizan kvantitativni, ali i kvalitativni uvid u strukturu davanja, što se ogleda u nedostatku detaljnije analize po specifičnim oblastima davanja. Na primer, u podacima koje je prikupio Catalyst Balkans stoje precizni podaci o broju donacija, ukupnom iznosu, ali je oblast koja se odnosi specifično na žene, podvedena pod kategoriju „žene sa decom" sa svoje tri podkategorije.

Jedna od sistemskih prepreka uočava se i u razlici između zastupanja društveno odgovornog poslovanja (DOP) i njegove stvarne primene. Približno 90% anketiranih kompanija navodi da sprovodi DOP, ali samo 63% ima formulisane DOP strategije. Dodatno, 55% firmi nema imenovanu osobu ili odeljenje koje je zaduženo za aktivnosti koje se od- nose na DOP, dok svega 52% kompanija ima planirani budžet za ove namene. Na osnovu dostupnih podataka može se zaključiti da u analiziranom periodu preovlađuju kratko- ročni oblici podrške, dok je dugoročna po- drška manje zastupljena.
Kada je reč o internim rodno odgovornim strategijama, približno 31% ispitanih firmi nema nikakva formalna dokumenta koja regulišu ovu oblast. Čak i kod onih kompanija koje poseduju određene akte, uočena je velika disproporcija u oblastima koje ti dokumenti pokrivaju. Dok je zaštita od mobinga i seksualnog uznemiravanja regulisana u približno 71% firmi, zapošljavanje žena iz ranjivih grupa pokriveno je u približno 21% slučajeva. Ovakva selektivna primena rodnih politika predstavlja značajnu barijeru za potpunu inkluziju žena, naročito onih koje se nalaze na marginama društva. Takođe, teško je očekivati ozbiljniji uticaj kroz druš- tveno odgovorno poslovanje u eksternom smislu, sve dok se ne postigne viši nivo rod- ne ravnopravnosti unutar samog poslovnog sektora.

Rezultati istraživanja ukazuju i na to da razvoj eksternih aktivnosti društveno odgovor- nog poslovanja može biti povezan sa stepe- nom razvoja internih politika i procedura. Kompanije koje imaju razvijenije interne mehanizme upravljanja društveno odgo- vornim aktivnostima (poput monitoringa i transparentnog javnog izveštavanja) češće primenjuju strukturiranije modele saradnje sa partnerima.

ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Nalazi istraživanja ukazuju na to da je međusektorska saradnja u Bosni i Hercegovini trenutno stabilna, ali dominantno reaktivnog karaktera. Postoji jasna potreba za transfor- macijom odnosa iz modela „donator–pri- malac" ka modelu strateškog partnerstva, u okviru kojeg bi kompanije mogle efikasnije da koriste stručnost civilnog sektora radi ostvarivanja dugoročnog društvenog uticaja. Sa druge strane, podaci potvrđuju da poslov- ni sektor teži saradnji sa organizacijama koje demonstriraju visok nivo profesionalizma, transparentnosti i sposobnosti da jasno ko- municiraju i mere svoj uticaj.

Tradicionalna rešenja, kao i postojeći obli- ci poslovanja i rada, neće biti dovoljni da odgovore na savremene neizvesnosti. Neophodno je sistemski reafirmisati vredno- sti saosećanja, solidarnosti i odgovornosti prema zajednici. Odnosi u društvu često su nejednaki, što zahteva posebnu, aktivnu brigu o ranjivim i marginalizovanim kategorijama stanovništva. Ženske organizacije sa ogromnim iskustvom u radu sa marginalizovanim, ali i višestruko marginalizovanim kategorijama, svakako mogu ponuditi svoj intersekcionalni[3] pristup i razumevanje društvenih odnosa, što je veliki resurs na koji se poslovni svet može osloniti. Razumevanje ovakvog pristupa neophodno je integrisati u organizacionu kulturu poslovnog sektora, čime se posredno unapređuje i praksa društveno odgovornog poslovanja.

Ipak, na kraju je potrebno sumirati zaključke i preporuke istraživanja kako bismo na jednom mestu imali upute za dalje delovanje i bolju međusektorsku saradnju:

3 Ovaj pojam podrazumeva situaciju u kojoj različiti identiteti koje neko ima mogu biti osnov za diskriminaciju ili lošiji ekonomski, socijalni i svaki drugi položaj te osobe. Uzmimo primer višestruke diskriminacije koju trpe žene Romkinje drugačije seksualne orijentacije ili rodnog identiteta.

Filantropija je svoj vrhunac doživela 2020. godine, nakon čega sledi pad usled globalnih kriza i sukoba.

Iako većina kompanija sprovodi DOP, samo dve trećine imaju jasno formulisane strategije, dok manje od polovine ima osobu ili odeljenje zaduženo za ove aktivnosti.

Dve trećine kompanija formalno poseduje interna dokumenta u vezi sa rodnom ravnopravnošću, ali je uočljivo da ona ne pokrivaju sve ključne aspekte ove oblasti.

Konkretne preporuke za dalje delovanje:

- Donošenje Etičkih kodeksa koji integrišu sve aspekte ravnopravnosti – pol, ili starost,etnicitet, veru, političku sindikalnu pripadnost, seksualnu orijentaciju i identitet. Takođe, interna dokumenta moraju biti posvećena prevazilaženju „staklenog plafona"[4] u profesionalnom i hijerarhijskom kontekstu.
- Ohrabrivanje ženskih i LGBTQ organizacija da uspostavljaju direktne kontakte sa poslovnim sektorom, uz pozivanje na obaveze kompanija u pogledu društveno odgovornog poslovanja i na vrednosti rodne ravnopravnosti.
- Inicirati aktivniju ulogu Trag fondacije u podsticanju saradnje sa poslovnim sektorom, pre svega kroz pružanje specifičnih edukacija i savetovanja u međusektorskom povezivanju.
- Poslovnom sektoru se preporučuje da sa *ad hoc* pomoći pređe na stratešku podršku osnaživanja žena, kombinujući davanja u novcu, volonterski rad, kao i prenos znanja i veština.

4 Stakleni plafon predstavlja skup nevidljivih, neformalnih i sistemskih prepreka koje ograničavaju napredovanje žena i drugih grupa ka najvišim pozicijama moći i odlučivanja, uprkos njihovim kvalifikacijama, iskustvu i formalno jednakim mogućnostima.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
331.5-055.2(497.6)
316.662-055.2(497.6)
ШАХИЋ, Елвир, 1970-
Društveno odgovorno poslovanje u službi osnaživanja žena : Bosna i Hercegovina 2015-2024 / Elvir Šahić. - Beograd : Trag fondacija, 2026 (Beograd : Digital art). - 31 str. : ilustr. ; 15 x 15 cm
Tiraž 50. - Napomene uz tekst.
ISBN 978-86-82230-11-3
a) Запошљавање - Жене - Босна и Херцеговина b) Жене - Друштвени положај - Босна и Херцеговина
COBISS.SR-ID 205115401

