

# ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ



ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ

# ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ

## УВОД

Друштвено одговорно пословање или корпоративна друштвена одговорност – *Corporate Social Responsibility (CSR)* јесте појам који се све чешће помиње и код нас.

- Шта означава тај појам?
- Које активности подразумева?
- Да ли је потребно да наша компанија спроводи такав начин пословања?
- Да ли је наша компанија кадровски, технички и финансијски способна за такво пословање?
- Колико нас то кошта и да ли је то неки нови издатак?
- Које користи имамо од друштвено одговорног пословања?
- Да ли је све то само давање новца онима којима је помоћ потребна или постоји још нешто у чему се одсликава друштвено одговорно пословање?
- На основу којих критеријума се прихватају или одбијају молбе грађана, институција, удружења, запослених, државних органа и локалне самоуправе... за разне врсте помоћи?
- С обзиром на то да су сви грађани Србије купци робе коју производи и продаје ЈП ЕПС, како утврдити које су то циљне јавности које би ЈП ЕПС и привредна друштва у његовом саставу требало да подрже и да им се обрате?
- Може ли се поставити питање: зар ЕПС већ не даје довољно, с обзиром на то да је цена његове робе данас у Србији више социјална него економска категорија? Није ли са потраживањима од готово пола милијарде евра, које годинама покушава да смањи, ЈП ЕПС највећи донатор у Србији?

Питања је много. У овој брошури, користећи се искуствима великих светских компанија, покушаћемо да на већину питања и недоумица понудимо одговоре и решења и да запосленима у ЕПС-у приближимо појам „друштвено одговорно пословање“. Пратећи оно што раде остале компаније и како промовишу своја добра дела иако су њихова добротина у сваком погледу знатно мања од онога што чини ЕПС, Сектор ЕПС-а за односе с јавношћу припремио је брошуру која је пред вама. Можда ће Електропривреда Србије убудуће гласније и јасније, попут многих других, саопштавати свим јавностима да је друштвено одговорна компанија.

Брошура је, пре свега, намењена менаџерима који доносе одлуке у непосредној функцији друштвено одговорног пословања, али и запосленима који на својим радним местима могу да покрену и спроводе активности које доприносе друштвено одговорном пословању Електропривреде Србије и привредних друштава у њеном саставу.

## ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

Могло би се рећи: колико аутора и књига толико дефиниција. Све различите дефиниције у суштини су ипак исте, јер је друштвено одговорно пословање:

- начин управљања компанијом који омогућава не само привредни раст већ и доприноси расту и развоју друштва;
- начин пословања компаније који се, осим растом прихода и профита, исказује и утицајем те компаније на квалитет и животни стандард заједнице;
- опредељење компаније да својим добровољним ангажовањем допринесе бољем животу друштва и заједнице, чак и више од онога што је прописано законом;
- активности које компанија предузима да би подржала друштвене циљеве који доприносе здрављу, безбедности, образовању заједнице, запошљавању, здравој животној средини, економском развоју заједнице, као и осталим основним потребама и жељама људи;
- добровољно опредељење компаније да својом вољом и жељом предузима одређене активности за добробит свих значајних актера из свог окружења;
- процес у оквиру кога се компанија према својим актерима (*stakeholders*) односи на етички и одговоран начин;



- средство којим компанија покушава да одговори на бројне савремене изазове, да оствари преображај који води ка богатијем и равноправнијем друштву, у коме се природно окружење и културолошка достигнућа смислено троше и чувају; да успостави равнотежу између остваривања економских интереса, друштвеног развоја и заштите животне средине и очувања природних ресурса.

Укратко, друштвено одговорно пословање јесте опредељење компаније да чини добра дела и да се одговорно односи према заједници у којој живи и ради.

„Добро је чинити добро јер...

- „Постоји разлика између добре компаније и велике компаније. Добра компанија нуди одличне производе и услуге. Велика компанија такође нуди одличне производе и услуге, али се труди и да побољша свет.“  
(„Ford“)
- „Постоје многи критеријуми којима се мери успешност једне компаније. Најочигледнији су, наравно, профитабилност и вредност акција. Компанија се може процењивати и на основу своје способности да се временом мења или да развија иновативне производе. Сви ти елементи су за нас веома значајни. Постоји, међутим, још једно значајно мерило, нешто што зависи од нас самих. То је наша друштвена одговорност.“  
(„Kellogg“)
- „Друштвена одговорност није програм који има почетак и крај. Одговорно понашање одувек је било саставни део онога што јесмо, а и даље ће бити начин на који наша компанија послује. То је трајно опредељење.“  
(„McDonald's“)



- „Добра дела = добро пословање... Да компанија нечим узврати заједницама у којима делује није само умесно већ је, у пословном смислу, паметно. Здраве заједнице су важне за добробит друштва, као и за целокупну привреду. Оне обезбеђују окружење које компанијама као што је „*American Express*“ помаже да се увећавају, да буду иновативне и да привлаче изузетне људе.“

(„*American Express*“)

- „Наша компанија је активно укључена у живот како уже тако и шире друштвене заједнице. Непрестано праћење актуелних проблема и трендова у друштву омогућава нам да проактивно делујемо и, у складу с могућностима, дамо свој допринос његовом развоју. Успех се не мери само добрим пословним резултатима већ и одговорношћу према заједници у којој послујемо.“

(„*Холцим-Србија*“)

...добро се добрим враћа“  
(Добар CSR је добар бизнис)

Ниједна делатност – велика или мала, јавна или приватна – није одвојена од друштва у коме послује. Компаније не функционишу изоловано од тог друштва. Каже се да је успех или неуспех једног умногоме одређен успехом или неуспехом другог.

Друштвено одговорно пословање подразумева да ће обе стране – и компанија и друштво – имати користи од таквог начина пословања.



## Користи за заједницу

Људе у чијем окружењу послује једна компанија одувек је занимало понашање те компаније према њима. Што су успеси компаније већи, већа су и очекивања житеља краја у коме компанија ради. Од компаније се очекује да буде активни чинилац живота заједнице, а не само пуки привредни актер; да буде одговорна као и сви грађани заједнице; да демонстрира своју бригу и да покаже да је та брига стварна и да даје стварне резултате. Људи очекују да компанија доприноси бољитку заједнице и њеном квалитетнијем животу.

Користи које заједница може имати од друштвено одговорног пословања једне компаније јесу:

- јачање свести и заинтересованости јавности за друштвени проблем, тј. одређени друштвени циљ који промовише друштвено одговорна компанија;
- стварање бољих услова за рад образовних, здравствених, културних, хуманитарних, спортских, невладиних... организација;
- обезбеђивање средстава за решавање осталих друштвених проблема;
- чистија животна средина;
- утицај на промену понашања и пословне праксе компанија.

Примери: Куповина раскладних уређаја за четири београдска породилишта; акције „Сигурна женска кућа“ и „Улепшајте дан себи и другима, дајте крв“; „Coca-Cola Hellenic Srbija“ обезбеђује стипендије за најбоље студенте и омогућава запослење; „US Steel Serbia“ је реновирала Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ у Београду...



## Користи за компанију

Оно што друштвено одговорна компанија чини требало би да *изгледа* добро у очима купаца, пословних партнера, да буде истакнуто у годишњим извештајима и средствима информисања, а на запослене и потенцијално запослене да *делује* позитивно. Да им ствара позитивне емоције, да утиче на осећање припадности и лојалности друштвено одговорној компанији. Такав радник ће се боље осећати у својој „кући“ и боље ће радити. Па, ко не би пожелео задовољног радника? О утицају мотивационог фактора на резултате рада одавно је много написано и у пракси доказано.



Очекује се да друштвено одговорно пословање које, истина, фирми „односи“ неки новац, сваког дана „донесе“ и одређене користи. Тако друштвено одговорно пословање постаје један од чинилаца којим се мери успешност компаније. И то је одавно описано и доказано. Пример су донације неких страних компанија у Србији које су, понављамо, много мање од онога што чини ЕПС, а судећи према медијима, те компаније су велики пријатељи локалне заједнице.

Компаније у развијеним земљама, које послују тржишно и профитабилно, знатно су одговорније од компанија у земљама у којима се економија суочава са егзистенцијалним проблемима. Разлог за то је једноставан: те компаније су богатије, остварују добит, па део зараде могу усмеравати у пројекте друштвено одговорног пословања. У земљама које су у транзицији мало је таквих компанија. То, међутим, никако не умањује обавезу компанија да се баве друштвено одговорним пословањем, без обзира на то колику зараду остварују. Постоје, наиме, и други начини, осим давања новца, да се буде друштвено одговоран: то може бити и поклањање опреме која се више не користи, уступање простора на коришћење, помоћ заједници у стручном знању и добровољном раду запослених, бесплатном давању услуга... Јасно је да се одговорно пословање не мери само количином новца коју компанија издваја већ, пре свега, чврстом и јасном намером те компаније да помогне заједници и да се, колико јој то могућности дозвољавају, укључи у решавање њених проблема.

Користи које компанији може да донесе њено друштвено одговорно пословање јесу:

- изградња и јачање корпоративног угледа, јачање имиџа, препознатљивости, бољи положај компаније...;
- допринос остваривању укупних пословних циљева (на примеру ЕПС-а то би била ефикаснија наплата);
- привлачење и задржавање мотивисаних запослених, повећање њиховог задовољства и лојалности;
- јачање односа са локалном заједницом, институцијама локалне власти, локалним хуманитарним и невладиним организацијама и агенцијама које могу да пруже стручну помоћ;
- могућност смањења трошкова пословања;
- остваривање пореских олакшица.

## Друштвено одговорно пословање – некад и сад

У многим текстовима на тему CSR, друштвено одговорно пословање представља се као *давање* у најширем смислу и као *чињење* добрих, хуманих дела.

Тако нема недоумица кад је реч о томе да ли је наша компанија друштвено одговорна. Сетимо се давања новца за лечење појединаца, за набавку болничких апарата, за потребе у просвети, за верске објекте, за едукацију радника, улагања у спортске клубове, за подржавање разних манифестација...

Због чега се онда данас толико говори о друштвено одговорном пословању кад је очито да су га компаније и раније практиковале? Па, дошло је време да компанија почне да се хвали својом филантропијом, да је истиче и да нагласи: наш циљ није само добит већ опште добро.

Основна разлика између некадашњег „друштвено одговорног пословања“ и пословања које је данас заступљено у вези је са критеријумом на основу кога су компаније некада бирале друштвене циљеве које ће да подрже, тј. са тиме како данас компаније утврђују тај критеријум.

### Некада

Мото тог деловања био је: учинити нешто добро, на што је могуће лакши начин, како би се оставио добар утисак. Компанија би утврдила годишњи буџет, а буџетска средства додељивала је што је могуће већем броју организација. На тај начин, сматрали су менаџери, све релевантне друштвене групе биће задовољене, а то ће допринети задовољавајућем публицитету. Често се све сводило на исписивање чека, без великих очекивања, јер компанија није имала посебно утврђен циљ. Компаније су, такође, често избегавале да се укључе у

решавање проблема који би се могли повезати са њеном основном делатношћу, јер би такво ангажовање могло погрешно да се протумачи. Компаније су финансирале пројекте који нису били из области њиховог пословања, а избегавале су оне пројекте који би могли да укажу на њихове проблеме.

## Данас

Нови модел друштвено одговорног пословања гласи: учинити све да би се постигао утврђени циљ. Компаније данас не дају „обесмишљено“, тек да би дале... Оне доносе стратегију друштвено одговорног пословања: утврђују циљеве, планирају активности, спроводе и реализују кампање и акције, процењују и мере учинке активности, анализирају их и утврђују будуће активности у решавању одређених друштвених проблема.

Јасно и гласно кажу шта дају и коме дају. И све то осмисле тако да то не буде реклама која позива на повећану куповину њихове робе, већ „реклама“ њиховог друштвено одговорног понашања и пословања, која значи: „Ми смо ваши пријатељи“. А кад мајстори свог посла осмисле, на пример, да куповином одређеног производа ви, као купац, део новца усмераваате у решавање неког проблема (сиромаштво, борба против болести...), нема се шта замерити. Подстичете продају свог производа, показујете да сте друштвено одговорни и доприносите да се купац ваше робе добро осећа, јер и он чини добро дело (пример „памперс“ пелена и вакцина).

Основне одлике савременог друштвено одговорног пословања јесу:

- ♦ компаније се усмеравају ка мањем броју друштвених циљева;
- ♦ изабрани циљеви су у складу са мисијом и визијом компаније и одговарају њеним вредностима и пословним циљевима.

Иако је број прихваћених друштвених циљева мањи, ангажовање компаније у њиховом остваривању је потпуно и дугорочно – од давања донација, прилога у природи, бесплатних услуга, поклањања опреме, пружања стручног знања, техничке подршке – до свега онога чиме компанија располаже а што



може да уложи у решавање одређеног друштвеног проблема. И то не само оног који она ствара својим деловањем (нпр. утицај на животну средину) већ било ког проблема (брига о деци, заштита здравља људи...).

Потпуну и дугорочну посвећеност решавању проблема или остваривању друштвеног циља компанија показује праћењем тока реализације акције – од почетка до краја, пуном и једнаком заинтересованошћу у сваком тренутку, активним учешћем у решавању тренутних проблема, континуираном и квалитетном комуникацијом са свим учесницима... све до њеног коначног завршетка. Ни онда посао није завршен: тек тада предстоје анализа, вредновање, процена, утврђивање онога што је добро а где су учињени пропусти, доношење закључака и, на основу свега тога, осмишљавање нових корака и започињање новог круга активности.



## СТРАТЕГИЈА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

Друштвено одговорно пословање једне компаније мора да има чврсте, добро утемељене основе. Да би такво пословање било прихватљиво и исплативо, неопходно је да компанија утврди и развије стратегију.

Стратегијом друштвено одговорног пословања требало би да компанија дефинише правац развоја и основне смернице тог пословања, да утврди избор дугорочних циљева, начин и инструменте којима ће остварити те циљеве и да изабере неколико идеја – пројеката које би могла да оствари у периоду од три до пет година.

Како утврдити стратегију друштвено одговорног пословања компаније? Као за израду свих осталих стратегија тако и за дефинисање стратегије друштвено одговорног пословања потребно је учинити неколико потеза:

### ♦ **анализа постојећег стања**

анализирати досадашње активности компаније, као и активности свих њених делова, експозитура..., такође, анализирати и друштвено одговорно пословање сличних (конкурентских) компанија;

### ♦ **утврђивање кључних јавности**

потребно је препознати, идентификовати кључне јавности и утврдити њихове ставове о улози компаније у срединама у којима она послује, утврдити шта мисле о досадашњим њеним активностима, као и о томе који су приоритетни проблеми тих јавности.

Најшире посматрано, кључне јавности су: купци, тј. корисници услуга, запослени, институције државне власти, локална самоуправа, државне и локалне стручне организације, шира и локална друштвена заједница, невладине организације...;

### ♦ **утврђивање визије друштвено одговорног пословања**

визија друштвено одговорног пословања мора да буде у складу са визијом компаније;

### ♦ **утврђивање начина и инструмената које ће компанија да примењује у свом друштвено одговорном пословању**

потребно је тачно утврдити на који начин (донације, спонзорства, новчана помоћ) компанија даје финансијска средства. У ЈП ЕПС донесена је Одлука о начину коришћења средстава за спонзорства и донације.

♦ **утврђивање области деловања**

у складу са основном делатношћу компаније, али и са њеним специфичностима, као и визијом друштвено одговорног пословања, потребно је одредити неколико основних области деловања;

♦ **комуницирање друштвено одговорног пословања**

подразумева начине на које ће компанија да промовише своје друштвено одговорно пословање;

♦ **утврђивање механизма за праћење и процену резултата**

мере се ефекти и резултати акције, тј. користи за компанију, и то пре свега „мерењем“ става јавности о компанији после одређеног периода у коме је било значајних активности.

## Како одабрати праве циљеве и препознати праве проблеме

Избор циља који је занимљив за целокупно друштво у коме компанија „живи“, један је од највећих проблема примене друштвено одговорног пословања. Људи, као и заједнице, најшире посматрано, имају различите потребе, проблеме... Неки су подеснији за решавање, а неки су и део проблема саме компаније. Главно питање јесте: на основу ког критеријума препознати и изабрати друштвене проблеме у чије ће се решавање компанија укључити.

Са становишта Електропривреде Србије, с обзиром на то да су сви грађани корисници услуга и потрошачи њене робе – електричне енергије, тешко је утврдити јединствен критеријум за избор друштвених циљева које ће ЕПС да подржи и помогне. Требало би да се ЈП ЕПС укључује у најшире и најважније државне пројекте, а привредна друштва у пројекте локалне заједнице, тј. друштвене заједнице која одговара територији на којој се друштва простиру.

Основни критеријуми за утврђивање избора друштвених циљева, тј. области деловања јесу:

- ♦ мисија и визија;
- ♦ визија друштвено одговорног пословања;
- ♦ усвојене вредности и пословни циљеви компаније.



Приликом избора друштвених циљева, тј. проблема потребно је знати:

- на који начин ће решавање тих проблема допринети циљевима компаније и како се може измерити допринос компаније;
- да ли су то дневни, тј. пролазни проблеми;
- да ли ти проблеми захтевају дуготрајну акцију и додатно ангажовање запослених;
- ко је све укључен у решавање тих проблема (хуманитарне и невладине организације, државни органи, органи локалне самоуправе...);
- да ли ће активност компаније у решавању тих проблема многима бити мотив да јој се обраћају и траже помоћ од ње.

За утврђивање избора друштвених циљева и проблема, савремени теоретичари предлажу:

♦ **изабрати само неколико друштвених циљева**



Ти циљеви би требало да буду важни за што ширу заједницу и да су из области елементарних људских потреба. Истраживања су показала да су, на пример, образовање и едукација такви циљеви и да локална средина има увек позитиван однос према таквим примерима подршке. Ту су и здравство, култура, спорт, наука, помоћ хуманитарним организацијама, улагања у инфраструктуру...

Кад утврди тај ограничени избор друштвених проблема, компанија може све своје снаге усмерити на решавање само тих проблема, на које је јавно и јасно указала. Да каже у чему ће се састојати та помоћ. Самим тим ће утицати на смањење осталих захтева за помоћ.

Укратко, најбоље је усмерити се на неколико „тема“, а не расипати средства и остале ресурсе на безброј појединачних циљева, које је тешко остварити и пратити и чији су ефекти краткотрајни. Кад се једном изабере неки циљ, најбоље је потпуно му се посветити;

- ♦ **изабрати циљеве који одговарају мисији и визији, основним вредностима и пословним циљевима, производу и услугама компаније, као и усвојеној визији друштвено одговорног пословања**

Са становишта Електропривреде Србије и производних привредних друштава, ово се, на пример, односи на заштиту и очување здраве животне средине, а код дистрибутивних привредних друштава – на развијање свести о потреби рационалне потрошње електричне енергије и енергетске ефикасности. Наравно, не би требало избегавати ни поједина „једнократна“ давања, али се грешка своди на најмању меру ако се компанија определи за решавање проблема који су део њене мисије и визије и који су у вези са њеном делатношћу. То не изазива сумњичавост и подозривост потрошача, а запослени ће се више заложити и заинтересовати за те активности;

- ♦ **МИСИЈА** Електропривреде Србије је сигурно снабдевање свих купаца електричном енергијом, под тржишно најповољнијим условима, уз стално подизање квалитета услуге, унапређење бриге о животној средини и увећање добробити заједнице.

- ♦ **ВИЗИЈА** Електропривреде Србије је да буде друштвено одговорна, тржишно оријентисана и профитабилна компанија, конкурентна на европском тржишту и са значајним утицајем у региону, препозната као поуздан партнер домаћим и међународним компанијама.

- ♦ **изабрати оне циљеве за које је заинтересована локална заједница**

У том окружењу живе купци и запослени; локална јавност ће приметити и пратити све активности предузећа, што ће допринети препознатљивости и заступљености компаније у локалној средини;

- ♦ **изабрати циљеве за које су заинтересовани најважнији актери компаније: купци и запослени**

- ♦ **изабрати циљеве који могу дугорочно да се подржавају**

Стручњаци процењују да максималне користи за компанију и за друштвени циљ могу бити остварене тек ако активност траје довољно дуго, а то је три до четири године. Толико би, наиме, било потребно да се поруке и активности приметне, прихвате и на крају, да доведу до промене понашања. И код запослених и код купаца. И да све то утиче на став према компанији. И код купаца и код запослених. И све то се лепо може вредновати. И на почетку и на крају одређеног добротинства. Ако се, међутим, о чињењу тих добрих дела не зна ништа, ако јавност није упозната са њима, нема ни промене става о компанији. А промена става и јесте циљ.

- ♦ **изабрати циљеве које је могућно „мерити“, тј. вредновати на почетку и на крају акције**

## Шта урадити да се планови остваре и промовишу

После избора друштвеног циља, потребно је да компанија одлучи на који начин ће подржати тај циљ. Савремени теоретичари наводе шест основних активности које компанија може да примени у решавању друштвеног проблема, тј. остваривању друштвеног циља.

### ♦ Промовисање друштвених циљева

Друштвени циљеви се промовишу ради развијања и јачања свести и бриге о њима, као и подизања интересовања јавности за њихово остваривање. Подразумева давање средстава, прилога и осталих корпоративних ресурса, али и подстицање других на давање прилога како би се решио проблем, односно остварио циљ. Суштину активности чини добра, ефективна и уверљива комуникација с циљаним јавностима. Занимљиве и осмишљене поруке упућују се путем различитих медија (штампа, телевизија, брошуре, огласи, посебно организоване манифестације...) с намером да се учврсти свест о одређеном друштвеном проблему, тј. циљу. Истовремено, тиме се шаљу поруке и о друштвено одговорној компанији која жели да друштво у коме ради буде боље, здравије, образованије, срећније... Те активности најчешће се остварују у сарадњи са хуманитарним и непрофитним организацијама. Компанија, пријатељ друштва, која решава проблеме и доприноси бољем животу свих, на пример свих купаца електричне енергије, може очекивати и бољи однос купаца према њој: на пример, да повећа наплату робе коју продаје, да побољша имиџ и препознатљивост компаније, да утиче на задовољство запослених, да стиче нове и одговарајуће partnere из локалне средине... Таква активност је веома погодна за реализацију кад је компанији као што је Електропривреда Србије олакшан приступ циљним групама – преко рачуна за струју. Уз рачун за струју може се послати и уплатница са одређеним износом који иде на рачун хуманитарне организације која води кампању за друштвени циљ; а у шалтер-салама могу се поставити кутије за добровољне прилоге. У свим поштама у Србији, на свим шалтерима, налазе се кутије Црвеног крста. Да ли сте некад ситнину од кусура, после плаћања рачуна, убацили у ту кутију? Да ли сте се боље осећали при сазнању да ће то стићи до деце или старих лица? Да ли је Пошта Србије тиме показала да је партнер Црвеном крсту Србије?

### Пример из ЈП ЕПС

- Организација „Бебац“ започела је акцију „Предност трудницама“ са циљем да се у шалтер-салама, чекаоницама, аутобусима... уступа место и даје предност трудницама. Сви који су учествовали у акцији (ПТТ Србија, ГСП Београд, Београдски сајам, градови Београд и Нови Сад...) били су обавезни да о свом трошку одштамају препознатљиве налепнице

с натписом „Предност трудницама“ и поставе их у својим шалтер-салама, аутобусима... На налепницама су били и логотипи компанија. Електропривреда Србије укључила се у ту акцију заједно са дистрибутивним привредним друштвима, па су у шалтер-салама наших дистрибуција постављене налепнице које позивају на поштовање трудница и одговорно понашање према њима.



#### ❖ Маркетинг повезан са друштвеним циљем

Ова активност подразумева обавезу компаније да одређени процент прихода оствареног од продаје производа дâ као прилог за решавање друштвеног проблема, тј. подржавање друштвеног циља. У овој активности обе стране имају корист: за компанију би и овде била маркетиншка (бесплатан медијски простор, јачање имиџа, репутације), као и вероватно повећан промет, а друштво може да очекује знатна средства за одређену сврху која је предмет те активности. На почетку се може одредити висина износа који се прикупља и акција траје све док се обезбеди новац потребан да се реши или ублажи неки проблем. Такође је могућно да се одреди период у коме ће се новац прикупљати, на пример месец дана.

И у тој активности се препоручује сарадња са неком хуманитарном организацијом са којом ће бити склопљен посебан уговор о сарадњи. Подразумева се да је потребно утврдити како се новац прикупља, како се и

коме усмерава, које су међусобне обавезе, механизам контроле јавности... На почетку је потребно утврдити и сарадњу са медијима. Формирање пула медијских спонзора обезбеђује медијски простор без икаквих плаћања. Промовисањем таквих акција и медији показују да су друштвено одговорни.

Пример: Компанија за производњу пелена „*Rampers*“ покренула је акцију „Једно паковање – једна вакцина“ ради смањења смртности од тетануса мајки и беба у Африци. Током одређеног периода, од сваког продатог производа, „*Rampers*“ ће 0,07 америчких долара поклонити УНИЦЕФ-у, који ће тим новцем набавити вакцине против тетануса, а онда ће их уручити мајкама у Африци.

#### ◆ Корпоративни друштвени маркетинг

Корпорација спроводи активности којима жели да промени понашање или да подстакне појединце на одређену врсту понашања. Промена понашања требало би да допринесе бољитку заједнице. Те активности би требало да буду у вези са основном делатношћу компаније.

За Електропривреду Србије то би свакако био, на пример, позив потрошачима на промену понашања у вези с потрошњом електричне енергије.

Проблем на који ЕПС не може да утиче јесте цена електричне енергије. Ако је струја најјефтинији енергент, у тим активностима се не може указивати на економску корист онога ко рационално користи електричну енергију, на пример, за грејање. Зато остаје само позивање на савест, општедруштвену корист (мање струје, мање угља, мање загађења животне средине...). Кад би купац електричне енергије знао да ће рационалном потрошњом оставити више новца у свом џепу, сигурно је да би се лакше дошло до циља.

За промену сваког понашања потребно је много времена, па се подразумева да ће се компанија бавити неким проблемом бар три-четири године.

Овде је веома значајно да се добро одреди циљна група. Промена понашања тешко је могућна код људи у годинама, зато је боље усмерити активности ка онима на које се може утицати (нпр. деца).





### Примери из ЈП ЕПС

- Електропривреда Србије покренула је акцију ЕПС И ДЕЦА да би најмлађу популацију – децу информисала и образовала како да рационалном потрошњом електричне енергије чувају здраву животну средину. Акција је обухватала многе активности (ликовни, литерарни и фото-конкурси, спортско такмичење, позоришне представе, музички ЦД, ДВД са видео игрицама...) и њоме је, током три године, било обухваћено око сто хиљада основаца. Ако се томе придода учешће родитеља, бака, дека, браће, сестара, наставника... то је више стотина хиљада људи који су се дружили са ЕПС-ом.





- Посредством дистрибутивних привредних друштava Електропривреда Србије је већ неколико пута делила брошуре, флајере... како би информисала јавност и објаснила купцима како се рационално троши електрична енергија у домаћинствима, како раде поједини електрични апарати и како се њиховим правилним коришћењем штеди електрична енергија... Брошуре су биле намењене свим потрошачима, постављене у шалтер-салама и, наравно, бесплатне. ЕПС се труди, али тај труд не помаже када је електрична енергија јефтинија од осталих енергената.



### ♦ Корпоративна филантропија

Реч филантропија потиче од старогрчких речи *фиλος* – пријатељ и *анѿројос* – човек и најчешће се преводи као човекољубље, љубав према ближњима. Актуелна дефиниција савремене филантропије односи се на добротворна давања у новцу, роби, услугама... Филантроп би, према томе, био добротвор, а корпоративна филантропија – опредељење компаније да се понаша као добротвор.

Корпоративна филантропија је облик одговорног пословања с најдужом традицијом – и код нас и у свету. Подразумева давање готовог новца (у виду донације, разних врста материјалне помоћи, стипендија, поклањања услуга, обезбеђивања стручног знања, давања опреме и капацитета на употребу...) за изабрани друштвени циљ.

Донације су облик давања које се најчешће повезује са корпоративном филантропијом. С обзиром на то да оне ничим не обавезују другу страну (осим потврде да је донација искоришћена у утврђене сврхе), највише се дају хуманитарним организацијама и фондацијама, здравственим установама, научним и верским институцијама, спортским организацијама, културним и уметничким удружењима, као и хуманитарним и сличним пројектима који су део широке друштвене акције, а немају комерцијални ефекат.

Донација се може дати и физичким лицама којима су неопходна финансијска средства за операције, лечење, набавку лекова... или за стручно усавршавање, специјализације и студијски рад који има шири друштвени значај. Донатори су, углавном, ослобођени плаћања пореза (у ЈП ЕПС се на донацију не плаћа ПДВ).

Не подразумева се, међутим, да је компанија која је давалац донације, самим тим, друштвено одговорна.

Истраживање које је спроведено у САД показује да су највећи донатори биле компаније које у суштини нису биле друштвено одговорне. Нафтне компаније „Evron“ и „Esso“, на пример, издвајале су огромна финансијска средства за донације, али нису улагале у истраживања обновљивих извора енергије. Због тога су биле кажњене: уследио је бојкот потрошача, па је тако, на пример, компанија „Esso“ на енглеском тржишту губила око два милиона фунти дневно.



С друге стране, спонзорства претпостављају обостране обавезе: спонзор је обавезан да даје новац, а друга страна је обавезна да јавно истиче име компаније спонзора. Због тога се спонзорствима често приступа кад је потребно помоћи одржавање разних манифестација, конгреса, скупова и сличних активности које су прави начин за рекламирање спонзора (брендирањем простора – постављањем банера на истакнутом месту; штампањем знака и логотипа компаније на материјалу или другој штампаној ствари – књизи, каталогу, часопису; на шпици филма или ТВ серије...). Правним речником изражено – уговор о спонзорству је „двострано теретни правни посао“.

Корпоративна филантропија, највише од свих активности, доприноси јачању имида и угледа компаније. Посебан проблем представља уврежено схватање да такве активности не би требало рекламирати. Многи данас сматрају да дела говоре више од речи. Ипак, ако се представљање корпоративне филантропије добро осмисли, могућно је да се такво давање промовише у медијима и јавности. Подразумева се да је те активности потребно представити у годишњим извештајима, на званичном сајту компаније, у компанијским листовима...

### Примери из ЈП ЕПС

- У оквиру прославе стогодишњице рођења Николе Тесле, ЕПС је 2006. године био донатор Епархији горњокарловачкој за изливање звона цркве у Смиљану, Теслином родном селу.
- Својом донацијом ЕПС је омогућио пливачу Милораду Чавићу да се припреми за Олимпијске игре у Пекингу, где је освојио сребрну медаљу.
- ЕПС је обезбедио новчану помоћ за село Јаша Томић које је 2006. године погођено великим поплавама.
- Хуманитарној организацији „Дечје срце“ ЕПС је дао донацију за реализацију пројекта „Школа живота“. Пројектом је било предвиђено да се особе са инвалидитетом оспособе за самостални живот.





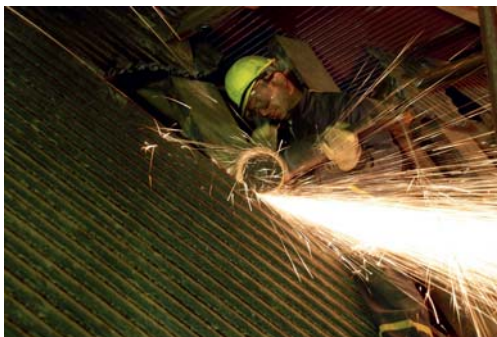
♦ **Друштвено одговорна пословна пракса**

Суштина те активности јесте да компанија, према сопственом нахођењу, усваја и примењује пословну праксу којом ће бити подржан одређени друштвени циљ. Све обимнија примена и поштовање законске регулативе, као и поштовање права потрошача, условили су појаву друштвено одговорне пословне праксе компанија. У савременом пословању та активност је првенствено повезана са заштитом животне средине. С обзиром на општу, светску пажњу и бригу о здравој животној средини и све строже законе, може се рећи да се такво пословање подразумева у свакој иоле одговорној компанији. Појава и јачање разних удружења потрошача навели су компаније да почну сарадњу са њима, да их укључују у своје акције, манифестације... да се заједно баве проблемима чије ће решавање бити обострано корисно.



## Примери из ЈП ЕПС

- У вези са заштитом животне средине ЕПС је преузео водећу улогу у земљи. На основу уложених средстава и постигнутих резултата, као и због будућих планираних инвестиција, ЕПС је, од највећег загађивача у земљи, постао лидер у заштити животне средине. Поменимо да су у току пројекти вредни око сто дванаест милиона евра, а до краја 2015. године ЕПС ће у пројекте заштите животне средине уложити милијарду и две стотине милиона евра. Овде се, међутим, не би требало зауставити: и поред тога што закон обавезује, а ЕПС улаже и чини, друштвено одговорно пословање подразумева да се увек може учинити и корак више. Сарадња са локалним организацијама које се боре за заштиту животне средине, укључивање у разне њихове манифестације, скупове, округле столове, форуме, као и финансирање њихових пројеката који нису у непосредној вези са оним што компанија чини за очување животне средине, али доприносе промоцији тих локалних организација... активности су у којима се може испољити друштвено одговорна пракса. То значи поштен и отворен однос према локалној средини, жеља да се проблеми сагледавају широм отворених очију, и да се, колико је могућно, приступи њиховом решавању. Пример друштвено одговорне пословне праксе био би да се у свим објектима ЈП ЕПС, уместо обичних сијалица, користе штедљиве сијалице. Да ми урадимо оно о чему саветујемо друге. Лични пример!



- Други вид друштveno одговорне праксе јесте поштовање и заштита права потрошача. У Електропривреди Србије, тј. дистрибутивним привредним друштвима, задовољству купаца потребно је посветити знатну пажњу. Осим активности усмерених ка побољшању односа са купцима (информисање о планираним искључењима, издавање брошура и флајера о опасностима од неправилног коришћења електричне енергије, савети за уштеду, сталне и квалитетне комуникације, заступљеност у медијима...) ЕПС и дистрибутивна привредна друштва реализовали су ове акције: ЕПС је поклатио сто двадесет хиљада штедљивих сијалица уредним платишама; поводом обележавања јубилеја педесет година рада „Електровојводина“ је наградила седамдесет купаца који уредно плаћају рачуне за утрошену електричну енергију (награђени су добијени новац могли да употребе за измирење трошкова за утрошену електричну енергију); „Електросрбија“ спроводи анонимну електронску анкету о томе да ли су купци задовољни услугама тог предузећа; на почетку школске године „Центар“ је ђацима првацима поклатио распоред часова, блокчиће и свеске на којима су исписани савети о штедњи струје; „ЕДБ“ непрестано помаже школе, образовне и остале институције тиме што упућује донације за побољшање осветљења; „Југоисток“ је појачао комуникацију са потрошачима поводом информисања о праву ослобађања од ТВ таксе, а редовно обавештава потрошаче о проблемима који могу настати и могућностима за њихово отклањање кад је у питању промет становима...

Ради унапређења односа са купцима, дистрибутивна привредна друштва могла би да обезбеде одговарајући приступ шалтер-салама за особе са посебним потребама, да побољшају услове за чекање у реду за наплату, да поставе књиге утисака, да организују „саветовалиште“ за потрошаче...



♦ **Волонтерски рад за заједницу**

Ова активност састоји се у давању стручног знања и идеја и улагању физичког рада једног запосленог или тима који чини неколико запослених, уз подршку и одобрење компаније. У свету је познато упражњавање друштвено корисног рада свих грађана, па је и та активност веома заступљена у компанијама. Сматра се да је волонтирање запослених један од најискренијих видова друштвеног ангажовања компаније, који истовремено доприноси осећању највећег задовољства учесницима. Таква врста активности у нашој средини је недовољно заступљена.

Свака од описаних активности има и предности и мане, како у односу на компанију тако и у односу на друштвени циљ. Која активност ће бити примењена за остварење изабраног друштвеног циља, зависи од добре процене актуелног стања, исправног утврђивања циљева које компанија жели да постигне, сагледавања предности и недостатка појединих активности..., а најделотворније решење је ако се примењује неколико активности истовремено.

## **Ко шта ради, како се спроводи друштвено одговорно пословање**

Компанија која посвећује пажњу друштвено одговорном пословању мора имати годишњи план активности које су у функцији таквог пословања и које су део стратегије друштвено одговорног пословања. Није довољно имати новац и примењивати критеријуме по којима се новац поклања. Свака активност би требало да има подробен план реализације. О тој реализацији брине особа(е) чији је једини задатак да реализује(у) и промовише(у) те активности. Зато је, кажу искуства других, потребно да се:

- формира тим који ће израдити план за реализацију активности (у неким компанијама које у јавности предњаче у промоцијама свог друштвено одговорног пословања, на пример „Холцим-Србија“, постоје посебне организационе јединице које се баве само тим пословањем);
- усвоји годишњи план, и то на највишем пословодном нивоу који ће бити „подршка“ друштвено одговорном пословању компаније (у том плану потребно је да буду јасно одређена средства, критеријуми за њихово коришћење, као и да се утврде пројекти од националног, тј. локалног значаја у које компанија жели да уложи новац, односно које проблеме компанија жели да подстакне да би били решени);
- у складу с тим годишњим планом реализације, дефинишу послови, расподеле задужења, утврде временски рокови и начин и динамички план промоције друштвено одговорног пословања;
- успостави сарадња са партнерима ако се друштвени циљ остварује у сарадњи са њима или хуманитарним и невладиним организацијама.

## Да ли се „исплати“ бити друштвено одговоран

Одговор на то питање добија се мерењем учинака „инвестирања“ у пројекте који су били предмет друштвено одговорног пословања. На основу процене резултата и учинака акције у остваривању постављених задатака и циљева – праве се стратегија и план за даље деловање. Важно је да се утврди који од постављених циљева нису остварени и који је узрок. Резултати, такође, могу да се искористе за информисање циљних јавности, при изради годишњих и других компанијских извештаја, у изјавама пословодства... Један од пресудних чинилаца недовољног промовисања друштвено одговорног пословања у нашој средини јесте што компаније не поклањају пуну пажњу тим активностима. Многе активности у сфери друштвено одговорног пословања, наиме, обављају се без свести о њима, без праве посвећености; већина није стратешки осмишљена, структурирана и, на крају, ни вреднована на прави начин. Услед свега тога, често се поставља питање колико се „исплати“ бити друштвено одговоран. Одговор би могао да гласи: то зависи од циљева које компанија постави на почетку активности, колико и на који начин се посвети њиховом остваривању, да ли и како те циљеве вреднује и, на крају, како и колико промовише своје друштвено одговорно пословање.



## ОДГОВОРНОСТ ПРЕМА ЗАПОСЛЕНИМА, ИМОВИНИ И НАЧИНУ ПОСЛОВАЊА

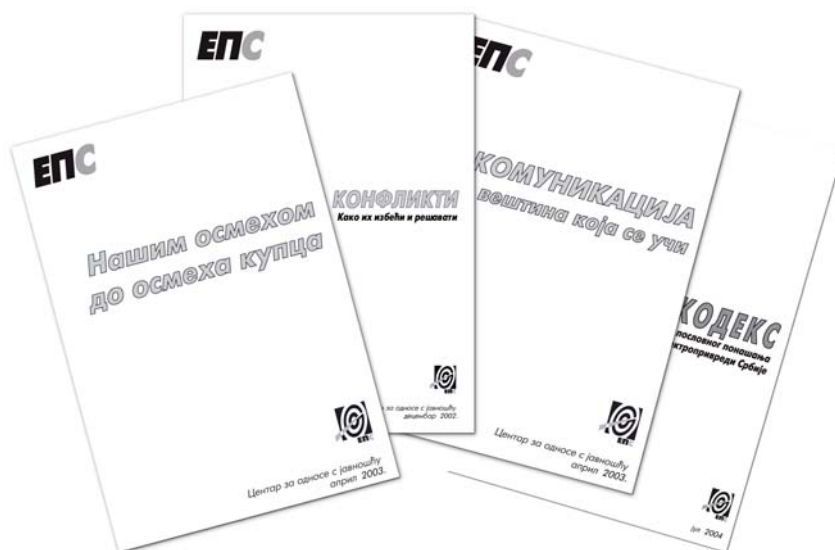
Друштвено одговорно пословање компаније подразумева одговорност те компаније према другима, али и према самој себи. Све оно што чини „биће“ једне компаније – запослени, имовина, начин управљања – требало би да буде предмет одговорног понашања. Много из ове области уређено је, пре свега, законом и компанијским прописима. Многошта, ипак, може да се унапреди и побољша друштвено одговорним понашањем компаније – то понашање мора да буде „корак испред“ од онога што налаже закон. Није потребно посебно објашњавати колико је за резултате рада компаније потребно да запослени буду здрави, задовољни, мотивисани, да се осећају срећни и поносни што раде у друштвено одговорној компанији о којој јавност има добро мишљење. Запослени такође очекују да компанија буде друштвено одговорна и према њима; тек тада се испољавају данас тако цењене категорије: лојалност, приврженост, пожртвованост, осећање припадности компанији... Познато је и да као свој највећи капитал озбиљне компаније наводе – запослене.



Потребно је да компанијским прописима буде регулисана брига о здрављу и безбедности запослених. У компанијама је потребно да постоје подстицајна радна атмосфера, здрави међуљудски односи и добра комуникација, како би се створила клима која омогућава креативност, слободно изношење мишљења, расправу о проблемима, давање предлога за побољшање посла... Обучавање запослених, обезбеђивање сталног стицања нових знања и вештина, унапређење стручности, али и промовисање талената и личног развоја запослених није само добра воља већ и обавеза компанија. У многим компанијама, међутим, ти прописи се не поштују или се њихово усвајање своди на обезбеђивање елементарних услова за рад. Према томе, однос компаније према тој групи прописа показује њено друштвено одговорно опредељење. Знајући да само отворен и коректан однос према запосленима

– однос у коме запослени види да је значајан компанији, да га она уважава, и то не само као радника, већ и као људско биће – може да обезбеди добит, друштвено одговорна компанија ће томе посветити велику пажњу. Потребно је споменути и однос према потенцијалним запосленима, који може да се искаже обезбеђивањем стипендија најбољим студентима завршних година студија и њиховим запошљавањем после дипломирања... На тај начин компанија показује не само бригу о омладини већ обезбеђује квалитетне кадрове. То није новац који свака озбиљна компанија не може да издвоји.

Односпремаимовини компаније и начину управљања њоме такође је потребно да буде предмет друштвено одговорног пословања. Многе компаније, поред већ поменутих правилника и других аката, доносе и документа која се односе на њено опредељење и која промовишу вредности и смернице из области етике пословања (*Етички кодекс пословања, Начела пословног понашања, Кодекс етике у пословању*).



## ЗАКЉУЧАК

Светска искуства показују да је друштвено одговорно пословање компанија све значајнија и доминантнија активност која може бити чинилац вредновања успешности фирме. У Француској је, на пример, донесен закон о обавезним трибалансним извештајима (финансијски, друштвени и еколошки аспект), у Белгији – закон о добровољном означавању „одговорне производње“, у Енглеској је постављен и први министар за друштвено одговорно пословање, а при Влади Македоније основано је Координацио тело за праћење друштвено одговорног пословања компанија.

У Европској унији је уведен ИСО стандард 26 000 – стандард за корпоративну друштвену одговорност. Он је, за сада, на добровољној основи, али је вероватно само питање времена када ће постати обавеза свих.

Кад се 2006. године Србија придружила глобалној иницијативи за друштвено одговорно пословање, формирана је група стручњака чији је задатак да покрену примену ИСО стандарда 26 000. Када ће тај стандард почети да се примењује код нас показаће време, али велики број компанија, пре свега страних које су постале власници српских предузећа, примењује и у јавности промовише друштвено одговорно пословање. Сигурно је да ће широка и доследна примена концепта друштвено одговорног пословања олакшати повезивање са Европском унијом.

У стварању оквира који стимулише друштвено одговорно пословање пресудну улогу има држава. Потребно је да она осмишљено, стратешки и плански координише друштвено одговорну праксу. Држава би требало да награђује или кажњава, додатно стимулише или санкционише (не)одговорно понашање компанија.

Веома је важна и улога медија у промовисању друштвено одговорног пословања. Многи медији у Србији данас послују тако што стварају афере, проносе гласине... што доноси зараду, па вести које се односе на друштвено одговорно пословање компанија и не објављују, односно не емитују.

Само партнерство између државног сектора, пословног сектора, невладиних организација и медија може довести до широке примене друштвено одговорног пословања свих друштвених чинилаца.

---

## КОРИШЋЕНА ЛИТЕРАТУРА

Филип Котлер и Ненси Ли,  
Корпоративна друштвена одговорност  
Hesperia, Економски факултет (2007)

Рос Тенисон,  
Приручник за партнерства  
Смарт колектив и Међународни форум пословних лидера (2003)

Појмовник друштвено одговорног пословања  
Смарт Колектив (2007)

RBI bilten - број 9 и 12  
Смарт Колектив (2007, 2008)

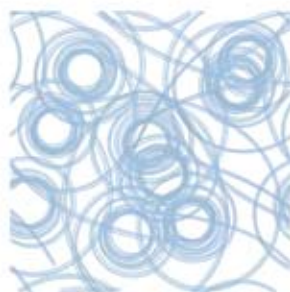
## САДРЖАЈ

Увод .....	2
<b>Друштвено одговорно пословање</b> .....	3
Користи за заједницу .....	6
Користи за компанију .....	7
Друштвено одговорно пословање – некад и сад .....	8
<b>Стратегија друштвено одговорног пословања</b> .....	11
Како одабрати праве циљеве и препознати праве проблеме .....	12
Шта урадити да се планови остваре и промовишу .....	15
Ко шта ради, како се спроводи друштвено одговорно пословање .....	26
Да ли се исплати бити друштвено одговоран .....	27
<b>Одговорност према запосленима, имовини и начину пословања</b> .....	28
<b>Закључак</b> .....	30

Издавач  
ЈП „ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ“  
Сектор за односе с јавношћу  
Царице Милице 2, Београд  
e-mail: eps@eps.rs  
www.eps.rs

Штампа  
Стојков, Нови Сад

Београд, 2008. година



ДРУШТВЕНО  
ОДГОВОРНО  
ПОСЛОВАЊЕ