

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE A PODPORA KOMUNITY

kapitola publikácie

„Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov.“

1.1 Firemné občianstvo

Koncept spoločensky zodpovedného podnikania sa opiera o tri piliere – ekonomickú efektívnosť, environmentálnu zodpovednosť a spoločenskú angažovanosť. Tieto dva „neekonomické“ rozmery sa môžu zdať pre ekonomickú efektívnosť firmy ako nepodstatné či druhoradé, avšak ich programové rozpracovanie a dobré manažovanie môže mať pre podnikateľský subjekt aj konkrétnu ekonomickú kvantifikáciu. Environmentálna zodpovednosť a spoločenská angažovanosť sa niekedy označujú aj spoločným pojmom firemné občianstvo¹. Ten naznačuje, že správanie sa firmy ako subjektu v spoločnosti sa môže prirovnať k zodpovednému správaniu sa každého občana. V tejto časti sa zameriame na tú časť firemného občianstva, ktorá sa označuje ako spoločenská angažovanosť.

Spoločenská angažovanosť alebo zapojenie sa do podpory komunity vychádza z predpokladu, že firmy pôsobia v istom prostredí, v istej komunite, ktorej zdroje využívajú a v ktorej si vytvárajú vzťahy nielen s vlastnými zákazníkmi alebo dodávateľmi či konkurentmi, ale aj s vlastnými či potencionálnymi zamestnancami, miestnymi orgánmi verejnej správy, vzdelávacími inštitúciami, občianskymi aktivitami apod. Potreba spoločenskej angažovanosti preto vyvstáva aj z očakávania, že keď firma využíva zdroje komunity, jej istou morálnou povinnosťou, povinnosťou voči širšiemu spoločenstvu by malo byť aj spätné prispievanie k jeho ďalšiemu rozvoju, a to nad rámec bežného zabezpečenia zamestnanosti či ochrany životného prostredia. Tento rozmer hovorí o tom, že firma by sa mala zapájať do verejnoprospešných aktivít nad rámec svojho podnikania a svojich zákonných či etických povinností.

1.2 Firmy a mimovládne neziskové organizácie

Zapojenie sa firmy do podpory miestnej komunity sa okrem spolupráce s miestnymi inštitúciami verejnej správy či podpory jednotlivcov sústreďuje najmä na spoluprácu s neziskovým sektorom, mimovládny neziskovými organizáciami (MNO). Kým pre podnikateľské subjekty je charakteristické napĺňanie osobného záujmu jednotlivcov a tvorba zisku, MNO sa sústreďujú na napĺňanie svojho poslania, ktoré sa prejavuje buď v uspokojovaní individuálnych potrieb svojich členov (hovoríme o vzájomnej prospešnosti, napr. záujmy športovcov, poľovnícke kluby, šachové krúžky) alebo pri riešení problémov spoločnosti, uspokojovaní spoločenských potrieb (verejná prospešnosť – poskytovanie služieb pre širokú verejnosť, napr. sociálne služby, tvorba koncepcií, ochrana práv znevýhodnených, boj proti korupcii a intolerancii apod.). Podnikateľský sektor sa vyznačuje profesionálnym prístupom, know-how a manažérskymi zručnosťami, disponibilitou zdrojov, kým pre MNO sú okrem ich flexibility, inovatívnosti a efektívnosti, ktoré majú spoločné s firmami, charakteristické predovšetkým dobrovoľnícke zapojenie sa ľudí, aktivity, motivácia a presvedčenie o nejakých hodnotách. Pritom subjekty týchto dvoch sektorov môžu nájsť spoločný priestor pre spoluprácu pri riešení problémov a uspokojovaní potrieb v spoločnosti, pri ekonomicko-sociálnom rozvoji komunity, v ktorej pôsobia, a pri budovaní sociálneho kapitálu².

¹ Corporate citizenship.

² Pozitívne ľudské vzťahy, dôvera, spolupráca, ktoré vznikajú ako výsledok, resp. pridaná hodnota každej aktivity alebo procesu. Sociálny kapitál má formu štruktúr alebo inštitúcií, ktoré jednotlivcom pomáhajú udržiavať a rozvíjať svoj ľudský kapitál v partnerstve s inými. Je predpokladom spolupráce a zahŕňa rodiny, komunity, podniky, odbory, školy a neziskové organizácie. Zdroj: www.partnerstva.sk, 2005.

1.3 Motivácie spolupráce firmy a MNO

Motivácie pre podporu verejnoprospešného projektu či organizácie zo strany firiem môžu byť rôzne. Môže ísť o čisto **filantropické presvedčenie** majiteľov spoločnosti, ktoré vychádza z úprimnej snahy podeliť sa s úspechmi vlastnej podnikateľskej činnosti a prispieť tak svojou podporou k riešeniu nejakého spoločenského problému či potreby. Vstupovanie do vzťahov so subjektami iných sektorov však môže mať aj čisto **komerčný zámer** – prostredníctvom propagácie takejto podpory sa firmy môžu snažiť o lepší imidž v očiach zákazníka, odlišenie sa od konkurencie či spoluprácou s MNO získať iný prínos pre svoje podnikanie. V minulosti mohli k týmto motívom pristupovať aj nie sice štedré, ale predsa len nejaké daňové úľavy za poskytnutie darov na verejnoprospešné účely. So spoločenskými zmenami a v dôsledku možnosti čerpania predvstupových a štrukturálnych fondov Európskej únie sa vytvára tlak na rozvoj medzisektorovej spolupráce³ s ďalšími aktérmi v komunite. Motív **získania nových zdrojov z EÚ** tak častokrát prináša nové príležitosti aj pre tvorbu zložitejších a dlhodobějších medzisektorových partnerstiev.

1.4 Formy a obsah spolupráce firmy a MNO

Pri definovaní foriem spolupráce podnikateľského subjektu a neziskovej organizácie je užitočné načrtnúť charakter vzťahov, ktoré medzi týmito dvoma subjektami rôznych sektorov môžu vzniknúť. Ten **vzťah** resp. smer pôsobenia v tomto vzťahu môže byť **jednosmerný**, a to buď od firmy smerom k neziskovej organizácii (zväčša ide o nejakú formu podpory pre MNO bez spätného prínosu), alebo od neziskovej organizácie smerom k firme (napr. kontrola niektorých firiem zo strany MNO pri znečisťovaní životného prostredia či boji proti korupcii). Vzájomné pôsobenie medzi firmou a MNO (alebo akúsi **“obojsmernosť”** vzťahov, vzájomnú výmenu) možno nájsť pri kontraktach medzi týmito subjektami, dodávke tovarov a služieb, realizácii spoločných projektov, akcií, stretnutí, tréningov, poskytovaní vzdelávania, odbornej a metodologickej pomoci, vzájomnej výmeny informácií či skúseností apod. Špecifickými sú situácie, kedy si firma založí vlastnú neziskovú organizáciu (napr. podnikovú nadáciu) či naopak, keď MNO pristúpi k založeniu vlastného podnikateľského subjektu⁴. Čo sa týka **charakteru zdrojov**, ktoré sú obsahom tejto spolupráce, možno ich rozčleniť na finančné (peňažné prostriedky) a nefinančné zdroje (vecné dary, čas, informácie, know-how, dobrovoľnícka práca, myšlienky, apod.). Ich výmena môže pritom nastávať vo forme daru, grantu, príspevku, dotácie apod.

O spoločensky zodpovednom prístupe zo strany firmy k podpore komunity a rozvíjaniu spolupráce s neziskovým sektorom možno hovoriť v prípade, ak jeho dôsledkom má byť riešenie nejakého spoločenského problému alebo potreby komunity, ak firma doň investuje nejaké vlastné zdroje (v akejkolvek podobe), robí tak dobrovoľne nad rámec svojich zákonných či etických povinností a ak prínos z takejto spolupráce pre firmu nie je v prvom rade komerčný (teda nejde napr. o klasickú dodávku služieb, kde dodávateľom je MNO). To však nevyklučuje, že zapojenie sa do verejnoprospešnej podpory môže mať pozitívne priame či nepriame dopady pre jej podnikanie.

Spolupráca podnikateľského subjektu a neziskovej organizácie môže mať vo svetle načrtnutých motivácií a vzťahov viaceru podobu: **podnikové darcovstvo, sponzoríng, asignácia 2% dane z príjmu právnickej osoby, vedenie kampaní, dobročinný marketing a strategické partnerstvá pri komunitnom rozvoji.**

1.4.1 Podnikové darcovstvo

Prejavom čisto filantropickej motivácie na strane firmy pri spolupráci s MNO je **podnikové darcovstvo** alebo **korporatívna filantropia**. O nej hovoríme, ak je firma ochotná venovať nejaké vlastné zdroje na podporu verejnoprospešného alebo vzájomneprospešného účelu (občianska iniciatíva, neformálna skupina, neziskový projekt, mimovládna nezisková organizácia apod.). Kľúčovým pritom zostáva fakt, že k tejto podpore zo strany firmy dochádza bez nároku na nejakú protislužbu, protiplnenie zo strany neziskovej organizácie.

³ Spolupráca medzi subjektami rôznych sektorov, napr. podnikateľského a neziskového, podnikateľského a verejného.

⁴ Podľa: 10 years in Nonprofit Statistics 1992-2002. Közponeti Statisztikai Hivatal, Budapest 2003

Podnikové darcovstvo na Slovensku

Spoluprácu podnikateľského a neziskového sektora v oblasti darovania a sponzoringu na Slovensku skúmalo od roku 1996 viacero prieskumov a analýz, ktoré realizovali rôzne inštitúcie: Slovenský výbor Európskej kultúrnej nadácie (1996), Nadácia Rozum a cit – Ecce Homo (1997), Nadácia pre občiansku spoločnosť (1999), Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť (2002), PANET (2002), Inštitút pre verejné otázky (2003-2004).

Podľa záverov z týchto prieskumov možno zovšeobecniť, že najčastejšími oblasťami darcovstva podnikateľských subjektov smerom k neziskovým organizáciám boli šport, zdravotníctvo (nemocnice), miestna podpora, vzdelávanie (školy), deti a mladí ľudia, sociálna starostlivosť (detské domovy, sociálne ústavy). Najmenej pozornosti sa dostalo organizáciám, ktoré sa venujú ľudským a menšinovým právam a ochrane životného prostredia. Firmy sa rozhodujú pre podporu neziskových organizácií na základe prospešnosti a kvality projektu, finančnej situácie podniku, ale aj záujmu o podporovanú činnosť, dobré meno podporovanej organizácie, istoty o dobrom využití prostriedkov. Výrazným pri rozhodovaní je aj očakávanie pozitívnej publicity, posilnenia značky a podpory dôveryhodnosti firmy. Naopak najväčšími prekážkami pri tejto spolupráci boli vzájomná nedôvera, nepochopenie, predsudky, nedostatok informácií či disponibilných prostriedkov, neistota o použití zdrojov. Ako výhrady vyznievali aj nedostatočná profesionalita a efektívnosť mimovládnych organizácií, dôveryhodnosť a transparentnosť či veľmi dôležité legislatívne obmedzenia v málo výraznej podpore odpisovania poskytnutých darov z daní.

Zdroj: Marček, E.: *Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989*. In: Majchrák, J. - Strečanský, B. – Bútora, M.(ed.): *Keď ľahostajnosť nie je odpoveď. Príbeh občianskeho združovania na Slovensku po páde komunizmu*. Bratislava: IVO, 2004.

Poskytovanie finančných prostriedkov pre MNO môže mať viaceré podoby. Najčastejším a zároveň najjednoduchším spôsobom je poskytnutie **peňažného daru**. Pre firmy, ktoré sa spoločensky angažujú, je dôležité spolupracovať s takými organizáciami, ktoré istým spôsobom zodpovedajú ich postaveniu a odboru podnikania, produktom, cieľovým skupinám, a pod. Mnohé spoločnosti však nemajú v tejto oblasti definovanú vlastnú stratégiu a častokrát reagujú na prichádzajúce žiadosti zo strany MNO spontánne a ad hoc. Firma, ktorá nemá v tejto oblasti stanovené vlastné priority a kritéria pre podporu, môže čeliť návalu žiadateľov a nemusí z pozitívnych dopadov filantropie v komunite vyťažiť maximum.

Inou formou poskytnutia prostriedkov pre MNO sú **zrážky zo mzdy**. Ide o mechanizmus, ktorého prostredníctvom môžu zamestnanci firmy darovať peniaze organizáciám podľa svojho výberu priamo, a to tak, že im tento príspevok automaticky zamestnávateľ strhne zo mzdy. V zahraničí (napr. Veľkej Británii) sú takéto zrážky daňovo zvýhodnené a firmy si môžu náklady na ich realizáciu zahrnúť do svojich nákladov. Tento systém je jednoduchý na administrovanie, podporuje tímovú spoluprácu, pracovnú morálku zamestnancov a pomáha k propagácii firmy ako zodpovedného občana a starostlivého zamestnávateľa v komunite. Svojou jednoduchosťou a nízkymi nákladmi je tento mechanizmus špeciálne zaujímavý pre malé podniky.⁵ Na Slovensku sa tento systém uplatňuje hlavne pri každoročnej verejnej zbierke Nadácie pre deti Slovenska Hodina deťom.

Detský čin roka – Whirlpool Slovakia, s.r.o.

S cieľom zvýšiť hodnotu dobra v spoločnosti uviedol v roku 1999 Whirlpool Slovakia do života dlhodobý projekt **Detský čin roka**, v ktorom oceňuje príkladné činy detí a motivuje ich tak ku konaniu dobra. Zámerom projektu je podpora humanity, pozitívna motivácia k spolupatričnosti a materiálna a finančná podpora detských inštitúcií z každého kraja. Detský čin roka je vyjadrením akceptácie detí a dôvery k ich schopnosti konať dobro. Zároveň ich ubezpečuje, že ich dobré skutky, i tie malé a každodenné, majú svoju hodnotu a zaslúžia si ocenenie.

Posolstvo projektu nachádza na školách čoraz väčšiu odozvu, počas existencie projektu napísalo o svojich skutkoch a hlasovalo v detskej porote takmer 459 000 detí, triednych a školských kolektívov. Celková podpora patronátnym detským inštitúciám v rámci projektu do roku 2003 predstavovala 1.417.405 Sk. Projekt prebieha pod čestnou záštitou Ministerstva školstva SR. V roku 2002 získal ocenenie Via Bona Slovakia a spoločnosť Whirlpool to motivovalo realizovať obdobný Detský čin roka aj v Českej republike.

Zdroj: Whirlpool Slovakia, www.whirlpool.sk, 2005.

⁵ Podľa: payroll giving. business community connections, http://www.bconnections.org.uk/cash_donations_payroll1.asp, 2005.

Komunitné nadácie

Najstaršou komunitnou nadáciou na Slovensku je Komunitná nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica, ktorá začala svoju činnosť už v roku 1994. Deväť slovenských komunitných nadácií – Komunitná nadácia Modrá Torysa, KN Zdravé mesto Banská Bystrica, KN Bratislava, KN Veľký Šariš, Trenčianska KN, Nitrianska KN, KN Liptov, KN Prešov, REVIA – Malokarpatská KN sa združilo v Asociácii komunitných nadácií, ktorá vznikla koncom roku 2002. Týchto deväť subjektov a ich predchodcov rozdelilo na grantoch vo svojich komunitách od svojho vzniku až do roku 2002 spolu 22.256.637 Sk.

Zdroj: Asociácia komunitných nadácií Slovenska,
www.komunitnenadacie.sk, 2005

Firmy, ktoré sa rozhodnú pri finančnej podpore komunity postupovať štruktúrovanejšie, môžu za týmto účelom spolupracovať s existujúcou **nadáciou**, ktorej zveria svoje prostriedky na administrovanie. Takéto nadácie väčšinou disponujú dobre zavedeným menom a postavením v neziskovom sektore, majú dostatočný odborný potenciál a s darcovstvom svoje cenné skúsenosti. Podnikateľským subjektom ponúkajú možnosť otvoriť si v ich nadácii **nadačné fondy**, ktoré sa môžu zamerať na verejnoprospešnú podporu výhradne podľa špecifikácií a účelu stanovených firmou. Tento spôsob spolupráce umožní firme efektívne znižovať administratívne náklady súvisiace s prerozdeľovaním **grantov** pre MNO. Výhodnou príležitosťou pre podporu komunity je aj spolupráca s **komunitnými nadáciami**, ktoré pôsobia v určitom, väčšinou geograficky vymedzenom priestore.

Komunitné nadácie sú špecifický druh nadácií, ktoré pomáhajú rozvíjaniu miestneho darcovstva – zbierajú finančné i nefinančné zdroje od jednotlivcov, podnikateľov a organizácií v komunite a pomáhajú ich redistribuovať vo forme grantov pre miestne dobrovoľnícke iniciatívy, skupiny a organizácie, poskytovateľov služieb. Ak chce firma orientovať svoju podporu adresne na určitú komunitu, spolupráca s komunitnou nadáciou je pre ňu veľmi výhodný spôsob, ako tak efektívne urobiť. Inou mierou zaangažovania sa firmy do podpory komunity môže byť založenie vlastnej **podnikovej nadácie** alebo **neinvestičného fondu**. Ich zriaďovateľom je samotná firma – nadácia či fond, ktorý je samostatnou právnickou osobou, má väčšinou možnosť využívať jej kapacity (finančné, ľudské, priestorové, administratívne atď.), zároveň môže niesť názov firmy a prispievať tak k jej publicite. Rizikom v takomto prípade môže byť chýbajúce know-how a skúsenosti pri podpore organizácií v neziskovom sektore.

Podnikové nadácie, nadačné a neinvestičné fondy

Na Slovensku pôsobia viaceré firemné nadácie napr. zahraničné Citigroup Foundation, Shell Foundation, z domácich napr. Nadácia Železiarne Podbrezová, Nadácia ZSNP, Nadácia Jednota COOP, Nadácia Markíza, Nadácia SPP či neinvestičný fond Konto Orange. Príkladom rozvoja darcovských aktivít firiem sú aj nadačné fondy v iných nadáciach, napr. nadačný fond ING pod názvom LION v Nadácii pre podporu sociálnych zmien SOCIA, Jacobs Suchard Figaro v Nadácii pre deti Slovenska, TESCO Stores či Západoslovenská energetika v Nadácii Pontis. Počet podnikových nadácií na Slovensku rastie, najmä pre možnosť alokovať 2% dane z príjmu právnickej osoby, ktorú firmy intenzívne využívajú.

Nefinančná podpora môže mať viacero podôb – vecné dary, dobrovoľníctvo a účasť zamestnancov na práci MNO, zdieľanie skúseností a profesionálna pomoc, členstvo v správnych radách neziskových subjektov. Pre firmy môže byť táto forma podpory zaujímavá aj preto, že je relatívne málo nákladná a poskytuje príležitosť pre efektívne riešenia problémov. Pri **vecných daroch** poskytujú firmy svoje hmotné či nehmotné aktíva, napr. výrobky, služby, nadbytočné zariadenia, vyradené počítače či priestory za zľavnený prenájom, vlastné dopravné prostriedky apod. Firmy majú tendenciu poskytnúť výrobky, ktoré sami produkujú, alebo iné zdroje, ktorými disponujú v každodennej činnosti. Riziko pre neziskovú organizáciu môže nastať v situácii, keď im firma ponúka veci, ktorých sa sama potrebuje zbaviť a pre MNO sa môžu v konečnom dôsledku stať nadmernou záťažou (napr. staré počítače, ktoré treba odborne zlikvidovať, či nepoužiteľný nábytok, ktorý treba vyvieŕ na skládku apod.).

Firma sa môže rozhodnúť nasmerovať svoju nefinančnú podporu aj **prostredníctvom svojich zamestnancov**. A to tak, že im umožní zapojiť sa do práce na verejnoprospešnom projekte alebo **dobrovoľníckej činnosti** pre neziskovú organizáciu (napr. v rámci zaplateného pracovného času). Takouto účasťou na spolupráci s MNO môže byť aj **vťahovanie zamestnancov do rozhodovania**, ktorú organizáciu má firma podporiť – zamestnanec môže odporučiť nejakú konkrétnu organizáciu, pre ktorú sa už dobrovoľnícky angažuje alebo ku ktorej má z akýchkoľvek dôvodov blízko (či už pre konkrétny problém, ktorý rieši, alebo napr. región, z ktorého pochádza). Zamestnanci sa tak stávajú istými "vyslancami" MNO vo firme alebo naopak, zástupcami svojho zamestnávateľa pri práci pre MNO. Pre prácu neziskovej organizácie je veľmi cenný aj **prenos skúseností** z biznis prostredia či **poskytovanie profesionálnych služieb** zadarmo. Zdieľanie a prenos informácií a zručností medzi oboma subjektami môže byť nasmerované jednak na organizáciu ako celok (jej zamestnancov či dobrovoľníkov), a jednak na jej cieľové skupiny, klientov. Aj v tomto

Junior Achievement SR – Mládež pre budúcnosť

Poslaním nezávislej neziskovej organizácie Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť (JASR-MpB) je poskytovať mladým ľuďom na Slovensku nadštandardné ekonomické vzdelávanie a rozvíjať ich ekonomické a podnikateľské myslenie. O to sa snažia praktickým rozvíjaním partnerstva medzi podnikaním a vzdelávaním, ktoré vytvára most medzi pracovným prostredím a vyučovacím procesom.

Počiatky Junior Achievement vo svete siahajú do roku 1916, kedy v USA vznikla myšlienka prakticky vzdelávať mladých ľudí a pomáhať tak tým, ktorí prichádzali z poľnohospodárskych oblastí za prácou do veľkých miest. Programy Junior Achievement sa na Slovensku realizovali už od roku 1992 – v tom čase s myšlienkou podpory ekonomického vzdelávania mladých prišiel podnikateľ Tomáš Baťa, ktorý bol známy svojím postojom ku vzdelaniu a ktorý zakúpil na programy licenciu. Ako organizácia vznikli v roku 1994 na základe licenčnej franchisingovej zmluvy s Junior Achievement Worldwide (vtedy ešte Junior Achievement International). Slovenská pobočka niesla meno Tomáša Baťu – Baťa Junior Achievement.

Celá cesta vzniku a fungovania Junior Achievement – Mládež pre budúcnosť je spojená s podnikateľským sektorom. Je základom ich filozofie, poslania i samotného know-how – prepájať vzdelávanie s reálnym podnikaním. Pri vťahovaní biznisu do aktivít neziskovej organizácie im pomáhala aj know-how a manuál z centrality materskej organizácie v zahraničí. Táto spolupráca sa nesústredila len na získavanie finančných prostriedkov od úspešných obchodných spoločností – jej cieľom bola príprava budúcich zamestnancov, manažérov pre podnikateľský sektor, ale aj klientov či budúcich konkurentov. Podnikateľské subjekty pritom poskytovali aj svoju expertnú pomoc – vo forme poskytnutia svojich zamestnancov, odborníkov, ľudí z praxe (finančných, personálnych, obchodných, marketingových manažérov apod.).

Nástrojom na vťahovanie ľudí z praxe do fungovania organizácie sa stala správna rada JASR-MpB. Pri jej budovaní vychádzali taktiež z odporúčaní materskej organizácie, vytvorili si však aj vlastné postupy a hodnotenia. V nich zohľadňujú nielen vek, pohlavie, profesiu, funkčné postavenie člena správnej rady či jeho právomoci pri rozhodovaní o poskytnutí príspevku vlastnej firmy pre organizáciu, ale aj geografickú polohu firmy, odvetvie, v ktorom pôsobí, či jej veľkosť. Členovia správnej rady majú aj svoj kódex a efektívne fungovanie celej rady posudzujú podľa šiestich faktorov – expertná úroveň členov, riadiace skúsenosti, reprezentácia komunity, finančný dopad pre organizáciu, oddanosť Junior Achievement a špeciálne služby pre organizáciu.

Správnou radu tvoria čestní členovia Tomáš J. Baťa a Anna Sýkorová (bývalá riaditeľka). Jej predsedom je predstaviteľ Union poisťovne, miesto podpredsedu obsadil zástupca SAP Slovensko. V správnej rade sú ďalej členovia takých obchodných spoločností, ako sú Hewlett-Packard Slovensko, IPEC Management, PricewaterhouseCoopers Slovensko, GAMO, Ernst & Young, Baťa Slovensko, AFS - nezávislý finančný poradca, 1. Národná aukčná spoločnosť, Tauris, Mediatel, Palma - Tumys, Citibank (Slovakia), Castor & Pollux, Slovalco, a. s. Poradný výbor predstavujú zástupcovia Ministerstva hospodárstva SR, INEKO - Stredoeurópskeho inštitútu pre ekonomické a sociálne reformy, Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, Ministerstva školstva SR. V dozornej rade sedia ľudia z KPMG Slovensko, Accenture a Slovak Telecom. Budovanie efektívne fungujúcej správnej rady sa ukázalo ako nevyhnutný predpoklad úspešnosti JASR-MpB a s posilňovaním správnej rady silnela aj celá organizácia.

Motívom, prečo predstavitelia firiem vstupujú do spolupráce a podpory Junior Achievement je predovšetkým zaujímavý nápad, skvelá myšlienka, ktorá je oslovujúca a ktorej realizácia má pozitívny dopad na budúcnosť. Za zaujímavú označujú títo predstavitelia aj možnosť byť v kontakte s mladými ľuďmi a vymieňať si vlastné názory s pohľadmi zanietých budúcich podnikateľov. Pre odborníkov z praxe predstavuje spolupráca s JA-MpB zaujímavé osvieženie a výborný pocit zo zmysluplnej práce s kolektívom mladých entuziastov, ktorým o niečo ide. Ten ich potom motivuje aj k ďalšej podpore vzdelávacích programov a celej organizácie.

Podľa výšky poskytnutého príspevku pre organizáciu začali podporovateľov členiť do jednotlivých kategórií – na diamantových (sem patria Baťa a HP), zlatých (Castor & Pollux, DELL, SAP, PricewaterhouseCoopers, UNION, Slovenská sporiteľňa), strieborných (Danfoss, IPEC Group, Slovalco, US Steel Košice, Mediatel, Kanadské veľvyslanectvo, Nadácia pre deti Slovenska), bronzových (okrem iných aj Citigroup, CoopJednota, Accenture, Ernst & Young, KPMG, Palma, GAMO, Microsoft, Slovnaft, Tauris, HVB Bank a ďalší) a ďalších.

Výsledkom spolupráce Junior Achievement – Mládež pre budúcnosť s podnikateľským sektorom sú získané finančné prostriedky – organizácia žije len z nich. Zároveň sa im darí získavať aj nefinančnú podporu (napr. počítače, jedlo apod.), najmä v regiónoch. Neoddeliteľným prínosom pre organizáciu je predovšetkým know-how, ktoré im firmy poskytujú. Výsledkom takehoto nadväzovania kontaktov, získavania zdrojov a rozvíjania spolupráce je skutočnosť, že vzdelávacie programy Junior Achievement sú úspešné a udržateľné.

Kompletná prípadová štúdia je dostupná na www.partnerstva.sk.

pripade sa takáto pomoc môže diať v rámci pracovného času zamestnancov alebo mimo neho. Pre MNO je výhodná, lebo organizácia získava profesionálnu napr. konzultačnú pomoc, ktorá by inak nebola k dispozícii, alebo by bola veľmi drahá. Na druhej strane môžu pracovníci firmy zapojením sa do dobročinnosti získavať nové (napr. komunikačné či advokačné) skúsenosti a zručnosti, pričom sami napomáhajú iným takéto schopnosti získavať. Táto vzájomná výmena sa môže stať súčasťou širšieho procesu zlepšovania ľudských zdrojov, ich motivácie a budovania zručností vo firme.⁶ Prenos skúseností sa môže výraznejšie uplatniť pri **členstve pracovníkov firmy v správnej rade neziskovej organizácie**. Zapojenie profesionálnych manažérov z biznisu môže pre organizáciu priniesť nové skúsenosti a zručnosti v riadení, nápady, inovatívne postupy a osviežujúce pohľady. Priamym vťahnutím do riadenia organizácie sa prehĺbi vzťah firmy k neziskovej organizácii, členovia správnej rady MNO môžu motivovať svojich zamestnávateľov k väčšej podpore pre jej poslanie či dokonca o nej sami rozhodovať. Na druhej strane sú manažéri častokrát nadmieru vyťaženi, a preto pre prácu v MNO nemusia mať dostatočné kapacity. Pri ich zapojení je preto potrebné mať tieto momenty na zreteli.

Zapájanie vlastných pracovníkov do práce pre neziskovú organizáciu, či už vo forme dobrovoľníckej práce, spolurozhodovania o podpore, odovzdávania skúseností alebo účasti v správnej rade, môže byť veľmi prínosné pre obe strany – firmy nestojí veľa prostriedkov, pre organizáciu je to veľká pomoc a pozitívny prínos zanecháva aj lepšia motivácia pracovníkov z dobrého pocitu či ich zvýšená lojalita voči zamestnávateľovi, väčšia publicita a pozitívny ohlas okolia.

Ocenenia darcovstva

Už v roku 1998 vtedajšia Nadácia pre občiansku spoločnosť, dnes Nadácia Pontis založila tradíciu oceňovania filantropických aktivít firiem a podnikateľov-jednotlivcov pod názvom **Via Bona**. Tradícia pokračovala aj v roku 1999 a po prestávke sa znovu obnovila v roku 2002. Cena sa postupne udeľovala v rôznych kategóriách (Hlavná cena Via Bona, Čestná cena, Cena za podporu verejnoprospešnej činnosti v regióne, Cena za dlhodobé partnerstvo, Cena za odvahu podporiť inovačný projekt, Čestné uznanie (jednotlivci/podnikatelia), Cena pre médiá).

	1998	1999	2002	2003
Hlavná cena VIA BONA	Chemosvit, a.s., Svit	Kopa, s.r.o., Košice	ING Group, Bratislava	U.S. Steel Košice, s.r.o., Košice

Zdroj: Nadácia Pontis, 2004.

Ocenenia darcovských počinov uskutočňuje už od roku 1995 strešná organizácia humanitných a charitatívnych MNO Slovenská humanitná rada. Cenou **Dar roka** oceňuje individuálnych, ale aj firemných podporovateľov pre ľudí v núdzi, inovatívne myšlienky a projekty v sociálnej oblasti.

Cena DAR ROKA	Hlavný laureát
	Právnické osoby
1997	Procter & Gamble, Bratislava
1998, 1999, 2000	Severoslovenské celulóžky a papiere, a. s., Ružomberok
2001	Slovakofarma, a. s., Hlohovec
2002, 2003	Slovenský plynárenský priemysel, a.s., Bratislava
2004	Kolektív pracovníkov a študentov Fakulty zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity, Trnava

Zdroj: Slovenská humanitná rada (www.shr.sk), 2005

⁶ Podľa: employee skill sharing - the basics, business community connections, http://www.bconnections.org.uk/employee_skill_basics1.asp, 2005

1.4.2 Sponzoring

Inou formou spolupráce firiem a MNO, ktorú sprevádza aj protiplnenie zo strany neziskového subjektu, môže byť klasický komerčný vzťah na báze **sponzoringu**. Týmto protiplnením je zväčša záväzok MNO poskytnúť firme nejakú formu zviditeľnenia, reklamy, zabezpečiť firme v súvislosti s jej podporou pre projekt publicitu (na letákoch, banneroch, plagátoch, na štádióne apod.) či poskytnúť nejaké oprávnenie (napr. na televízny prenos). Sponzoring sa na rozdiel od darcovstva väčšinou opiera o marketingové rozpočty a je vnímaný ako investícia do komunikácie. Uplatňuje sa napríklad pri podpore športových aktivít a klubov, spoločenských a kultúrnych podujatí, benefičných koncertov, televíznych programov, mediálnych vystúpení a pod. Motívy firmy pri tejto forme spolupráce nie sú čisto filantropické, sponzoring môže priamo a merateľne ovplyvniť podnikateľské ciele firmy – napr. vo forme lepšieho zviditeľnenia, posilneného imidžu, následného zvýšenia predaja či podielu na trhu. Pozitívnym dopadom sponzorovania zo strany podnikateľských subjektov sú zdroje, ktoré prichádzajú do finančne podvyživených oblastí, ktoré sú pre firmy zaujímavé z hľadiska komunikácie s cieľovými skupinami. Ostatné verejnoprospešné oblasti sú však naproti tomu častokrát prehliadané a odkázané len na filantropické darcovstvo.

Rozlišovanie medzi darcovstvom a sponzoringom je niekedy veľmi ťažké, v praxi častokrát dochádza k zámene týchto pojmov, rôznym predstavám o tom, čo sa za nimi skrýva, aké pozitíva a riziká v sebe prinášajú. Poskytnutie daru zo strany firmy býva podmienené komunikačným protiplnením, čo je typické pre sponzoring, či sponzoring označovaný za podnikovú filantropiu, nejeden raz sa možno stretnúť aj s označením asignácie 2% dane z príjmu za dar či sponzoring. Táto nevyjasnenosť a zamieňanie obsahu neprispieva k jasnému pomenovaniu, ktoré z týchto foriem zapojenia sa do podpory neziskového sektora možno považovať za spoločensky zodpovedné a pri ktorých ide len o istú formu obchodnej či inej spolupráce.

1.4.3 Asignácia 2% z dane z príjmov právnických osôb

Novou možnosťou, ktorá po roku 2004 začala výraznejšie ovplyvňovať spoluprácu podnikateľského a neziskového sektora je inštitút **asignácie 2% z dane z príjmov právnických osôb**. Ten umožňuje registrovaným prijímateľom z radov neziskových organizácií uchádzať sa o pridelenie dvojpercentného podielu zaplatenej dane nielen zo strany fyzických, ale aj právnických osôb. Každopádne treba zdôrazniť, že asignáciu dane prostredníctvom inštitútu 2% u právnických osôb nemožno pokladať za firemnú filantropiu, a teda ani prejav spoločenskej zodpovednosti firmy, keďže nejde o klasický dar. Poskytované prostriedky sú verejné a právnické osoby majú len možnosť rozhodovať o ich pridelení – ide o nepriamu podporu štátu pre neziskové organizácie poskytnutím časti daní, ktorá by inak skončila v štátnom rozpočte. Na druhej strane, ak firma investuje do procesu efektívneho rozdelenia týchto prostriedkov viacerým uchádzačom (napr. v súťaži nápadov, zhodnotení predložených projektov na podporu a pod.) vlastné zdroje (napr. prácu vlastných zamestnancov, propagáciu), možno takýto vklad za prejav spoločenského správania sa firmy označiť.

Skúsenosti s asignáciou časti zaplatenej dane zo strany právnických osôb sa ešte len rodia, keďže tento inštitút je nový. Už po prvom roku (2005) však možno skonštatovať, že ho naplno využila väčšina firiem a že túto možnosť

2% dane z príjmu právnických osôb

V roku 2001 sa fyzickým osobám legislatívne umožnilo rozhodnúť o použití 1% podielu zaplatenej dane z príjmu v prospech nimi určenej právnickej osoby, a to prvýkrát v roku 2002 za predchádzajúce daňové obdobie. Táto možnosť sa neskôr rozšírila aj na právnické osoby, ktoré mali možnosť poukázať na tento účel dane za rok 2003 (teda v roku 2004). Novým zákonom o dani z príjmov z konca roku 2003, ktorý celý proces pridelovania dane zjednodušil, sa možnosť asignácie podielu zaplatenej dane zvýšila na 2% pre fyzické aj právnické osoby. Právnické osoby teda prvýkrát mohli rozhodnúť o použití hneď 2% svojej zaplatenej dane z príjmu za rok 2003 (a to v roku 2004). Touto úpravou sa navyše proces asignácie zjednodušil.

Registrovaní prijímatelia, ktorých bolo v roku 2002 celkovo 4035, týmto spôsobom získali 101.882.272 Sk, v nasledujúcom roku to bolo 97.070.228 Sk (3369 prijímateľov). V roku 2004, keď sa asignácia dane zvýšila na 2% a táto možnosť sa rozšírila aj na právnické osoby, dosiahla suma pridelených prostriedkov pre 3829 registrovaných organizácií rekordných 845.222.347 Sk. Štatistiky ukazujú, že právnické osoby využili možnosť poukázať podiel zaplatenej dane na viac ako 90% celkového možného objemu. Najväčšími prijímateľmi prostriedkov z 2% dane sa stali Nadácia SPP, ktorá získala 109.100.784 Sk, Združenie pre podporu ortopedie a rehabilitácie (58.505.250 Sk) a Nadácia Pontis (19.932.652 Sk). Pre rok 2005 sa registrovalo spolu 5770 prijímateľov z radov neziskových organizácií.

Zdroj: 1. Slovenské neziskové servisné centrum, www.onepercent.hu, 2005.

verejnoprospešnej podpory oceňujú⁷. Je nepochybné, že prehlbuje záujem firiem o neziskový sektor, núti MNO profesionalizovať sa, komunikovať a viesť kampaň na získavanie podporovateľov, vytvára predpoklady pre hlbšiu spoluprácu medzi firmami a neziskovými organizáciami. Ako však ukazuje prax, podpora prostredníctvom inštitútu 2% (a teda z verejných zdrojov) u niektorých spoločností postupne nahrádza predchádzajúce dary zo zisku firmy, čím v konečnom dôsledku znižuje filantropické darovanie zo strany firmy. V nejednom prípade je poskytnutie dane podmienené účelom použitia či poskytnutím protiplnenia (zväčša komunikačného) zo strany MNO, alebo viedlo k účelovému založeniu podnikovej nadácie, do ktorej sa tieto prostriedky previedli. Niekedy sú preto úvahy, či neboli použité napr. na voľnočasové aktivity vlastných zamestnancov či marketingové zlepšovanie imidžu firmy, na mieste. Mnohé z týchto otázok sa pohybujú na hrane etiky a mnohé z nedokonalostí tohto mechanizmu bude potrebné ešte doladiť.

1.4.4 Vedenie kampane

Ďalšou formou vzájomnej spolupráce môže byť spoločné vedenie kampane. Dosahovanie spoločenskej zmeny, presadzovanie nejakej hodnoty, správania sa verejnosti či uspokojovanie nejakej potreby, ktoré sú poslaním a náplňou práce MNO, sa častokrát spája s rôznymi formami vedenia kampaní a získavania širšej podpory. Priestor na podporu zo strany podnikateľských subjektov sa otvára aj v tejto oblasti. Firmy sa môžu zapojiť do vedenia kampaní za nejakú spoločenskú zmenu alebo na získavanie prostriedkov pre riešenie určitého problému, pričom môžu využiť svoje kontakty v podnikateľskom či verejnom sektore. Motívy pritom môžu byť čisto filantropické (keď to robia z presvedčenia a bez nároku na protiplnenie) alebo komerčné (keď zo zapojenia sa do kampane očakávajú pre seba nejaký prínos). Vedenie kampane môže zahŕňať napr. lobovanie v parlamente a verejných inštitúciách, získavanie podpory od iných organizácií a jednotlivcov, prácu s médiami, organizovanie rôznych eventov, happeningov, poukazovanie na problémy, individuálne prípady s cieľom upriamiť pozornosť verejnosti, informačné kampane apod. Verejným spájaním sa s kampaňou môže firma podporovať svoj imidž a rozšíriť ho o etický rozmer.⁸ Riziko môže nastať v prípade negatívnej publicity, ktorú môže kampaň vo verejnosti vyvolať.

Avon proti rakovine prsníka

Avon v Slovenskej republike sa v roku 1998, ako v jednej z prvých krajín strednej Európy, zapojil do programu materskej spoločnosti z USA „Celosvetový fond Avonu pre zdravie žien“, ktorý sa začal v roku 1992. Prvou kampaňou v USA bola kampaň „**Avon proti nádorovému ochoreniu prsníka**“, ktorá už dnes prebieha vo viac ako 40 krajinách sveta. Zmyslom programu je budovanie povedomia verejnosti o rizikách nádorového ochorenia prsníka, zvýšenie včasnosti jeho zachytenia, vzdelávanie zdravotníkov, študentov zdravotníckych škôl a lekárskech fakúlt v tejto problematike a zlepšenie kvality života a psychosociálnej podpory žien, ktoré nádorové ochorenie prsníka prekonali.

Od roku 2003 spolupracuje spoločnosť Avon s nadáciou onkologickej chirurgie Medical, ktorá vytvorila pre Avon špeciálny komplexný program zameraný na prevenciu a liečbu rakoviny prsníka. Od roku 1998 do augusta 2004 sa predali symboly boja proti rakovine prsníka za takmer 10 miliónov Sk. Pričom rok 2003 bol v dovtedajšej histórii kampane najúspešnejší – podarilo sa zhromaždiť až 4,415 mil. Sk. Táto suma je takmer identická s množstvom, ktoré sa podarilo súhrne vyzbierať za roky 1998 až 2002.

Symbolmi boja proti rakovine prsníka sú špeciálne upravené výrobky, ktoré sú súčasťou každej brožúry. Takto si ich môže zakúpiť každý zákazník, a tým podporiť kampaň „Avon proti rakovine prsníka“. Súčasťou tejto kampane sú aj osobnosti slovenského spoločenského života: Alena Heribanová, Ada Straková, Hana Rapantová, Karin Habšudová, Henrieta Mičková, Beáta Dubasová, Nora Beňačková a Jana Kirschner.

Zdroj: AVON Cosmetics, www.avon.sk, 2005

⁷ Podľa: Spolupráca podnikateľského a neziskového sektora. Výstupy zo stretnutia pracovnej skupiny expertov. Bratislava, Nadácia pre deti Slovenska a PANET, 2005.

⁸ Podľa: campaigning and lobbying. business community connections, http://www.bconnections.org.uk/campaigning_lobbying.asp, 2005.

1.4.5 Dobročinný marketing

Vyššiu úroveň spolupráce predstavujú **partnerstvá** medzi firmami a neziskovými organizáciami, ktoré fungujú na komerčnejšom princípe tzv. **dobročinného (cause-related) marketingu**⁹ (CRM). Je to strategická marketingová forma spolupráce, pri ktorej neziskový subjekt poskytuje svoje meno, imidž, etiketu alebo logo (licenciu) na spoločenskú podporu nejakej firmy alebo predaja jej výrobku či služby. Firma či podnik za to poskytuje neziskovému subjektu určitú odplatu, percentuálny podiel z predaja každého produktu, čas či iné nepeňažné plnenie, napr. šírenie informovanosti

o spoločenskom probléme. Motívy takejto spolupráce sú predovšetkým marketingové, ide o rozšírenie marketingového mixu spoločnosti, firma nimi dosahuje marketingové ciele a spoločenská angažovanosť je v tomto prípade predovšetkým predmetom komunikácie so zákazníkom, posilňovania značky a nástrojom pre budovanie konkurenčnej výhody, odlišenia sa na trhu. Podporuje aj lojalitu zamestnancov a predovšetkým zákazníkov. CRM vychádza z presvedčenia a empirických skúseností, že keď sa spotrebiteľ rozhoduje medzi dvoma produktami či službami porovnateľnej kvality, pri

Dobročinný marketing na Slovensku

Niekoľko rokov sa na Slovensku organizoval projekt **Ostrov života** postavený na princípe cause-related marketingu s cieľom zakúpiť špeciálne zdravotnícke lôžka na záchranu detí. V rokoch 1999-2001 ho organizoval v spolupráci s vybranými výrobcami spotrebných tovarov **Detský fond SR**, neskôr **Nadácia Markíza**. Za celé trvanie tohto projektu sa podarilo vyzbierať celkovo 11.129.232,59 Sk.

Organizátor	Zúčastnení partneri	Obdobie	Celková čiastka (Sk)
Detský fond SR	Procter & Gamble, Danone, Pepsi Cola	1999/2000	5 167 957,70
Detský fond SR	Danone, Vitana, Opavia-LU	2000/2001	2 908 932,21
Nadácia Markíza	Danone, Opavia-LU	2003	3 052 342,68
		SPOLU:	11 129 232,59

Zdroj: Detský fond SR a Register verejných zbierok Ministerstva vnútra SR, www.nadacia.markiza.sk, 2004.

Príkladom dobročinného marketingu bola aj spolupráca **Nadácie pre deti Slovenska** so spoločnosťou **Shell** a ich SMART klubom. Vernostná karta **SMART** umožňuje pravidelným tankovaním a nákupom tovarov a služieb v sieti čerpacích staníc Shell zbierať body, ktoré zákazníci mohli namiesto nákupu tovarov z katalógu venovať v prospech nadácie a jej programov. Shell za ne poskytla finančné prostriedky – v období koniec roka 1998-2003 sa takýmto spôsobom podarilo nadácii získať celkovo 1.184.986 Sk.

Zdroj: Nadácia pre deti Slovenska 2004.

konečnom rozhodovaní upredností ten, ktorý si dokáže spojiť s nejakým prejavom spoločenskej zodpovednosti, resp. priamym prínosom pre MNO a spoločenský problém, ktorý pokladá za akútny. Takéto prepojenie je efektívnejšie a má pozitívnejší dopad pre firmu, ak medzi ňou a MNO existujú nejaké prirodzené črty či oblasti, ktoré majú spoločné, ktoré navzájom zdieľajú. CRM kampaň ponúka pre MNO alternatívny zdroj financovania, pre firmu je zaujímavým marketingovým nástrojom.

Maloobchodná sieť **COOP Jednota Slovensko** prostredníctvom svojej **Nadácie Jednota COOP** spustila koncom roka 2002 celonárodný projekt dobročinného marketingu pod názvom **Jednota pre školákov**, ktorého cieľom je zlepšenie podmienok pre rozvoj športových aktivít žiakov základných škôl na území celého Slovenska. 1% z ceny určených značkových výrobkov zakúpených v sieti COOP Jednota Slovensko sa prostredníctvom Nadácie použije na nákup športových pomôcok a podporu súťaže v malom futbale ZŠ pod názvom Jednota Futbal Cup.

Organizátor	Zúčastnení partneri	Obdobie	Obdobie
Nadácia COOP Jednota	Procter & Gamble, Danone	2002/2003	2 874 168
Nadácia COOP Jednota	Procter & Gamble, Danone, Palma-Tumys	2003/2004	6 053 481
Nadácia COOP Jednota	Procter & Gamble, Danone, Palma-Tumys, Nestlé	2004/2005	
		SPOLU:	8 927 649

Zdroj: Nadácia COOP Jednota, www.coop.sk, 2005.

Ďalšími nedávnymi príkladmi tohto konceptu u nás sú napr. projekty **Počítače školám (Unilever-Rama)**, **Pomoc obetiam povodní (Danone)** či propagačná kampaň **občianskeho združenia Návrat** šíriaca myšlienku **náhradného rodičovstva** na výrobkoch značky **RAJO**.

V súvislosti s kalamiťou vo Vysokých Tatrách vyhlásila spoločnosť **Opavia – LU**, s.r.o. v období 1.12.2004 do 31.01.2005 akciu **Opavia Tatrám** (v Česku obdobne **Tatranky Tatrám**). V nej sa zaviazala, že na obnovu Vysokých Tatier daruje 2 % z predajnej ceny každého výrobku Opavia, ktorý predá počas akcie (v ČR 0,50 Kč vynásobených počtom predaných sušienok Tatranky Opavia). Spoločnosť sa rozhodla darovať prostriedky na účet **Štátnych lesov TANAP-u** na výsadbu zničených lesných porastov. Počas trvania akcie sa výška finančného daru oboch spoločností Opavia-LU a s. r. o. ČR a Opavia-LU, s. r. o. SR vyšplhala na 5.093.755 Sk.

Zdroj: Opavia-LU, www.opaviatatram.sk, www.tatrankyatram.cz, 2005.

⁹ Niekedy prekladaný do slovenčiny aj ako zdieľaný marketing.

1.4.6 Strategické partnerstvá v komunitnom rozvoji

Pravdepodobne najintenzívnejšiu formu spolupráce neziskovej organizácie a podnikateľského subjektu predstavujú **strategické partnerstvá v oblasti komunitného a regionálneho plánovania a rozvoja**. Tie sa rozvíjajú aj v súvislosti s možnosťou využívania prostriedkov európskych štrukturálnych fondov, pre ktorých čerpanie je **medzisektorová spolupráca** kľúčovou podmienkou. Okrem podnikateľského a neziskového sektora sa do nej zapájajú aj orgány verejného sektora (samosprávy a štátnej správy), občianske skupiny, akademické a výskumné inštitúcie, cirkvi, záujmové združenia a pod. Hlavným motívom, prečo vstupovať do takejto formy spolupráce, je rozvoj celej komunity, synergický efekt zo spájania zdrojov a kapacít v komunite a dosahovanie cieľov, ktoré by inak jednotliví partneri nemohli dosiahnuť samostatne.

Partnerstvo, ktoré je dobrovoľným vzťahom dvoch alebo viacerých rovnocenných subjektov, by sa malo vyznačovať dlhodobosťou a hlbšou mierou spolupráce ako pri predchádzajúcich formách, čoho predpokladom sú predovšetkým spoločná dôvera, ale aj intenzívna komunikácia, vymieňanie informácií, spoločné rozhodovanie, riešenie konfliktov a napĺňanie spoločného záujmu. Medzisektorové partnerstvá v komunitnom rozvoji sú postavené na princípe komplementarity, tzn. že každý z partnerov doň prináša nejakú silnú stránku, ktorú ten druhý partner z iného sektora nemá, a jeho sprievodným dopadom je vzájomné učenie sa a zlepšovanie schopností – vlastných alebo toho

Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA, Čierny Balog

Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA je mimovládna nezisková organizácia, ktorá pôsobí v Mikroregióne Čierny Hron, najmä však v obci Čierny Balog. Jej poslaním je prostredníctvom dobrovoľných aktivít zachovávať tradície, kultúrne a prírodné hodnoty, rozvíjať trvalú spoluprácu s Čiernohronskou železnicou (ČHŽ) a podporovať udržateľný rozvoj vidieckeho mikroregiónu. Ako samostatná organizácia s vlastnou právnou subjektivitou vznikla v roku 1997 ako pokračovateľka ekocentra Stromu života Vydra.

Vo VYDRE spustili tri nosné programy – zamerané na spolkovú činnosť, ďalej rozvoj vidieckeho turizmu a prácu s miestnymi ľuďmi. V organizácii sa už niekoľko rokov snažili o rozvoj vlastných samofinancujúcich aktivít. Popri sprevádzaní turistov ku Dobročskému pralesu a ponuke zážitkovej turistiky Vrchárske putovanie sa snažia aj o predaj suvenírov a služieb v turisticko-informačných kanceláriách, ktoré fungujú popri železnici a v múzeu v Čiernom Balogu. Tieto aktivity chceli ďalej rozvíjať aj pri oživení Vydrovskej doliny, ktorá je konečnou stanicou ČHŽ a po privezení ľudí na miesto, tam v podstate pre nich nebola žiadna príležitosť na trávenie voľného času – iba prázdna dolina.

V rovnakom čase sa v štátnom podniku Štátne lesy, Banská Bystrica, snažili o zlepšenie svojej komunikácie s verejnosťou. Generálne riaditeľstvo si za týmto účelom zaumienilo vybudovať lesnícky skanzen, ktorý by lepšie približoval prácu lesníkov a sprístupnil by verejnosti informácie o živote lesa a v lese, o spracovaní dreva a ochrane lesov. Na tento účel si po vzore skanzenov oravskej a kysuckej dediny vytipovali niekoľko potencionálne vhodných lokalít na Slovensku, no a jednou z nich bola aj Vydrovská dolina pri Čiernom Balogu. Po preskúmaní situácie sa nakoniec rozhodli pre Vydrovo, keďže na mieste už pôsobili aktívne organizácie, o ktoré sa mohli oprieť. VYDRA a ČHŽ mali byť zárukou, že do skanzenu budú prúdiť ľudia a že sa napomôže rozvoju cestovného ruchu v celej oblasti. Navyše viac ako 20-ročným snom nadšencov okolo ČHŽ bolo vybudovať na konci trate v oblasti Vydrovskej doliny skanzen pôvodnej miestnej architektúry. Preto keď v štátnych lesoch prišli s iniciatívou na výstavbu lesníckeho skanzenu, zainteresovaní si veľmi rýchlo porozumeli. Snaha štátnych lesov výborne zapadla do zámerov VYDRE, v jednom momente sa na dvoch stranách stretol v podstate ten istý záujem. Motívom VYDRE bolo jednak posilnenie vlastnej udržateľnosti, ale zároveň aj vybudovanie možností pre klientov ČHŽ pre trávenie voľného času, ktoré budú citlivo zasadené do atraktívneho prostredia. To malo napomôcť aj ekonomickej prosperite nielen samotnej organizácie, ale hlavne obce a miestnych podnikateľov. Kľúčovým zámerom štátnych lesov bolo zlepšenie vlastnej komunikácie a vzťahov s verejnosťou, ekonomický efekt skanzenu pre nich nebol dôležitý, pretože jeho prevádzka bude takmer vždy stratová (štátne lesy do skanzenu investovali niekoľko miliónov korún).

Štátne lesy začali budovať skanzen v roku 2002. Pri oživení územia úzko spolupracovali s VYDROU a obcou Čierny Balog, ktorá v tomto priestore vlastnila pozemky. Štvrtým partnerom v tejto spolupráci bola Čiernohronská železnica, n.o., pre ktorú je VYDRA kľúčovým a dlhodobým partnerom. Štátne lesy, Banská Bystrica, š.p., sú v regióne veľmi silným subjektom a veľkým zamestnávateľom – aj preto sa vo VYDRE snažia o vzájomne dobré vzťahy a prínosnú spoluprácu. Tú s nimi zatiaľ hodnotia ako veľmi úspešnú. V prvom roku sa im podarilo so Štátnymi lesmi uzavrieť bilaterálnu zmluvu o spolupráci, hoci veľký objem vzájomnej výpomoci a množstvo získaných prostriedkov sa podarilo úspešne dať dohromady hlavne vďaka neformálnym vzťahom a barterovým výmenám. Mimovládnej organizácii táto spolupráca pomohla zlepšiť reputáciu vo verejnosti, postavenie smerom k samospráve a začali ich brať viac ako partnera pri rozvoji obce, najmä po tom, čo sa výsledky ich aktivít a spolupráce stali viditeľnými (v podobe nových budov a zariadení).

V štátnom podniku Štátne lesy, Banská Bystrica majú so spoluprácou iba pozitívne skúsenosti. VYDRA je pre nich partner, ktorý nemá problém aktívne riešiť problematické otázky, a pritom to robí promptne a s nadšením. Spoluprácu hodnotia ako príkladnú, prístup VYDRE dávajú za vzor aj iným pracovníkom či subjektom. Negatíva v spolupráci nezaznamenali, a keď sa aj vyskytli nejaké sporné momenty, vždy išlo o pracovné záležitosti, ktoré si nakoniec vydiskutovali. Pozitívne skúsenosti so spoluprácou majú aj v Čiernohronskej železnici. Umožňuje im to predávať aktivity v celom priestore ako celok. Samospráva vidí prínos zo spolupráce s VYDROU najmä v oblasti propagácie obce a rozvoja cestovného ruchu (nielen kvôli skanzenu, ale aj lyžiarskemu stredisku). Vďaka tejto spolupráci môžu v obci a mikroregióne ponúkať turistom komplexný balíček služieb v cestovnom ruchu.

Kompletná prípadová štúdia je dostupná na www.partnerstva.sk.

druhého.¹⁰ Takáto forma partnerstva je častokrát podchytená nielen zmluvne, ale môže byť aj inštitucionalizovaná (spoločná právnická osoba, kancelária či manažér partnerstva a pod.).

Dlhodobé budovanie vzťahov medzi firmami, neziskovými organizáciami a orgánmi verejnej správy vytvára väčší priestor na dôveru a spoluprácu, umožňuje firme sledovať a hodnotiť dopady podpory pre MNO efektívnejšie. Zamestnanci majú zároveň väčší priestor na vyvinutie spoluvlastníctva s pozitívnymi dopadmi nielen pre firmu, ale aj celú komunitu. Dlhodobejšia podpora všeobecne prináša efektívnejšie riešenia, ako sú tie jednorazové.¹¹ Ak takéto partnerstvá fungujú, pre komunitu môžu byť výrazným prínosom, ktorý napomáha rozvoju infraštruktúry, sociálno-ekonomickému rozvoju, budovaniu komunitnej identity a občianskej spoločnosti. Pre firmy môžu byť okrem spomenutých výhod aj výborným prostriedkom pre budovanie vzťahov, rozvoj sociálneho kapitálu a zlepšovanie predpokladov pre prípadné riadenie rizika či krízovú komunikáciu.¹² Riziká môžu nastať pri návratnosti investícií do partnerstva, ktoré môže viesť i k zníženej ekonomickej efektívnosti či nižšej konkurencieschopnosti. Pre MNO umožňuje takáto dlhodobá spolupráca strategickjší prístup, väčšiu profesionalitu a nové zdroje. Komunitné partnerstvá môžu byť jedným z najvýraznejších prejavov spoločenskej angažovanosti firmy a zároveň podstatným prínosom pre jej podnikanie.

Komunitná nadácia Veľký Šariš

Komunitná nadácia Veľký Šariš je mimovládna, nezisková organizácia, ktorej cieľom je aktivizovať a združovať ľudské schopnosti a materiálne zdroje, napomáhať k vzájomnej spolupráci medzi organizáciami a dobrovoľníckymi aktivitami obyvateľov, dosahovať kooperáciu medzi neziskovým, podnikateľským a vládny sektorom v prospech zlepšenia kvality života obyvateľov mesta Veľký Šariš. Jej cieľom je riešenie problémov občanov mesta a podpora aktivít zameraných na zlepšenie sociálnych podmienok a zdravia detí, mládeže, starých ľudí a znevýhodnených skupín občanov. Všetky aktivity komunitnej nadácie smerujú k vytváraniu atmosféry tolerance, náboženskej a etnickej znášanlivosti v meste s početnou rómskou komunitou.

Veľkošarišská komunitná nadácia vznikla po vzore komunitnej nadácie v neďalekom Prešove v roku 1998, kedy sa jej zriaďovateľom stalo mesto Veľký Šariš spolu s Nadáciou otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation. Komunitná nadácia orientuje svoju činnosť na podporu rôznych oblastí života mesta dvoma spôsobmi. Jednak je to regrating formou malých finančných grantov pre aktívne skupiny obyvateľov, neziskové organizácie a organizácie pôsobiace na území mesta, ktorých aktivity sú v súlade s jej poslaním. Druhou oblasťou činnosti nadácie sú jej vlastné projekty, resp. projekty väčšieho rozsahu, vychádzajúce z miestnej iniciatívy a vyžadujúce si spoluprácu partnerov z nadácie, podnikateľskej sféry, samosprávy, ďalších organizácií i samotných občanov-dobrovoľníkov v meste.

Nevyhnutným predpokladom úspešnosti medzisektorových projektov v meste je spolupráca s miestnymi podnikateľskými subjektmi, či už sú to malí podnikatelia, živnostníci, ďalej skupina veľkých podnikateľov, ktorí sa do mesta prisťahovali a usádzajú sa tu alebo v meste sídlia druhý najväčší pivovar na Slovensku, Pivovar Šariš, a.s. Kým drobní podnikatelia sa podieľajú na spolupráci a projektoch menšími finančnými darmi alebo vecnými vkladmi, ktoré sa väčšinou dotýkajú oblastí ich pôsobenia, spolupráca s Pivovarom Šariš, a.s., nadobúda vďaka dobrým skúsenostiam strategický charakter. Pivovar Šariš sa po vzore svojej nadnárodnej materskej spoločnosti SAB-Miller zapája do podpory komunity, v ktorej pôsobí.

Začiatky spolupráce s Pivovarom Šariš, a.s., sa datujú do roku 1999, kedy komunitná nadácia prvýkrát oslovila podnik s ponukou na spoluprácu. Riaditeľa podniku prizvali za člena správnej rady, neskôr sa pre nedostatok času stal jej čestným členom. Za obdobie svojho pôsobenia sa už uistil, že to, čo si komunitná nadácia zaumienila a naplánuje, neskôr aj realizuje a peniaze určené na ten-ktorý projekt sú pritom účelne a efektívne vynaložené. To viedlo aj k jeho osobnému presvedčeniu a rastu dôvery voči nadácii. A keďže mal ako riaditeľ podniku aj páky na to, aby priamo ovplyvnil jej financovanie, v Pivovare Šariš dopomohol k tomu, že podnik svoju dovedy poskytovanú podporu miestnemu hokeju presmeroval, kvôli netransparentnosti použitia týchto prostriedkov miestnym klubom, na nadáciu. Pivovar, ktorý sa i naďalej zapája do priamej podpory miestneho športu a sociálnych vecí, sa stal strategickým partnerom komunitnej nadácie a prostredníctvom jej programov zlepšuje život v miestnej komunite.

Obsahom vzájomnej spolupráce sú peniaze a výrobky, ktoré nadácia dostáva od podniku a reklamné projekty, na ktorých sa spolupodieľajú. V pivovare si uvedomili, že „biznis nie je len o biznise“, ale podnik je v meste aj tým prvkom, ktorý by mal mať záujem riešiť problémy a zlepšovať podmienky miestnych ľudí, a tým aj vlastných zamestnancov. Dôležitý je v tomto prístupe silný lokálpatriotizmus a spolupatričnosť k miestu, v ktorom pôsobia. Realizáciu týchto zámerov zabezpečuje podniku práve komunitná nadácia a jej programy. Za čas vzájomnej spolupráce sa z obidvoch subjektov stali partneri, ktorí sa rešpektujú a vychádzajú si v ústrety.

Úlohou komunitnej nadácie je neustále navrhovať rôzne nápady a tie predkladať partnerom. Rola pivovaru ako strategického partnera je v tomto špecifická, pretože podnik sa nechce rozptyľovať ničím iným ako pivom, hoci miestnu komunitu chce podporovať. Hoci vzťah medzi podnikom a nadáciou je zazmluvnený, dôvera medzi týmito partnermi sa už vybudovala natoľko, že pivovar sice kontroluje investované peniaze, ale nevyžaduje pritom predloženie účtov či nejakej finančnej správy. Pozitívne skúsenosti z doterajšej spolupráce tak dávajú nádej i do budúcnosti, kedy chce nadácia zatiahnuť pivovar aj do väčších projektov.

Kompletná prípadová štúdia je dostupná na www.partnerstva.sk.

¹⁰ Podľa: Ako začať a rozbehnúť sa? In: Spoločná vec. Rozvoj – partnerstvo – medziobecná spolupráca. Bratislava: PHARE, 2001

¹¹ Podľa: forming business community partnerships. business community connections, http://www.bconnections.org.uk/strategic_approach.asp, 2005

1.5 Ako pristúpiť k tvorbe stratégie podpory komunity?¹³

1.5.1 Strategický prístup zo strany firmy

Rozvinutie stratégie na podporu komunity umožní firme maximalizovať prínosy zo spolupráce s MNO pre svoje podnikanie a takisto umožní zahrnúť tieto aktivity do rámca hlavnej podnikateľskej činnosti. Je takisto predpokladom pre efektívnejšie využitie zdrojov, ktoré firma „investuje“ do rozvoja komunity.

Otázky, ktoré by si mali vo firme položiť:		
Hodí sa tento projekt/organizácia k nám?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zákazníci / spotrebiteľia ▪ Zamestnanci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branding / PR / Marketing ▪ Lokalizácia
Áké sú potencionálne prínosy?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrátenie zdrojov do komunity ▪ Morálka zamestnancov ▪ Zručnosti zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj (sociálny a ekonomický) ▪ PR (komunita, spotrebiteľia, dodávateľia) ▪ Konkurenčná výhoda
Prečo by sme mali podporovať tento projekt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existuje nejaká nepokrytá potreba? ▪ Môžeme skutočne vytvoriť nejakú pridanú hodnotu? ▪ Je pravdepodobné, že dosiahneme očakávané prínosy? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionálny prístup / integrita neziskovej organizácie ▪ Profesionálna žiadosť o podporu ▪ Jasný a časovo ohraničený záväzok
Áké informácie potrebujeme?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Žiadosť o peňažnú podporu ▪ Žiadosť o vecnú podporu ▪ Doba pre rozvoj a zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Čas programu ▪ Štruktúra, manažment a supervízia ▪ Monitoring a evalvácia

Zdroj: *questions a business will ask, Business Community Connections*, http://www.bconnections.org.uk/business_questions1.asp, 2005

Pri tvorbe stratégie treba hľadať odpovede na niektoré otázky, ako napr.: Prečo sa chceme do podpory komunity zapojiť? Čomu sa už firma v tejto oblasti venuje? Na čom môže stavať? Koho chceme do tohto rozhodovacieho procesu zapojiť? Koľko a aké zdroje sme ochotní prisľúbiť? Ktoré ciele neziskových organizácií sa hodia k našim podnikateľským cieľom? Ako budeme tieto aktivity merať a vyhodnocovať?

Firmy sa môžu sústrediť na podporu organizácií alebo projektov, ktoré im ponúkajú najjasnejší prínos pre podnikanie. Tento prínos môže byť pre firmu o to vyšší, čím je medzi firmou a MNO viac podobností, spoločných črt. Môžeme ich rozčleniť do nasledujúcich skupín:

- Firma je lokalizovaná v blízkom okolí neziskovej organizácie
- Firma produkuje výrobky alebo služby, ktoré súvisia so spoločným problémom alebo potrebou, ktoré sa organizácia snaží riešiť
- Cieľové skupiny firmy sa prekrývajú s podporovateľmi alebo klientami MNO – publicita, ktorú môže spolupráca firme priniesť môže tieto skupiny zasiahnuť
- Firma má podporu určitej spoločenskej oblasti zadanú vo svojej stratégii.

1.5.2 Oslovenie potencionálneho partnera z radov MNO

Pre úspešnosť proaktívneho oslovenia neziskovej organizácie zo strany firmy treba mať strategický prístup a zameranie sa na vytipovanú oblasť, ktorú chce podnikateľský subjekt podporiť. Firma by mala mať jasno v tom, čo môže a čo chce poskytnúť a ako bude tento svoj záujem komunikovať navonok i dovnútra firmy. Ideálne by bolo, keby sa vo firme našiel niekto, kto by si tento proces zobral za svoj a sám proaktívne vyhľadával potencionálnych partnerov. Je potrebné, aby firma bola vo svojich očakávaniach zo spolupráce s MNO realistická, netlačila ju do pozícií, ktoré jej nie sú vlastné, a nevyžadovala protiplnenia, ktoré sú neprimerané (napr. aby od nej žiadala aktivity typické pre PR agentúry). Keď sa podnikateľský subjekt rozhoduje o tom, že proaktívne osloví nejakú organizáciu, nemala by ho odrádzať prirodzená rozdielnosť sektorovej kultúry, odlišnosť hodnôt partnera z iného sektora. Strategický prístup, ktorý ráta s rozvojom vzájomného vzťahu, je predpokladom pre dlhodobú úspešnosť spolupráce.

¹² Podľa: Business Importance. In: Community Partnerships, <http://www.bsr.org/resourcecenter>, 2001

¹³ Podľa: forming business community partnerships. business community connections, http://www.bconnections.org.uk/strategic_approach.asp, 2005

1.5.3 Proces budovania dobrovoľníckeho programu zamestnancov

Pre komplexnosť stratégie podpory komunity je vhodné, aby sa sústredila aj na zamestnanecké programy a ich vťahovanie do spolupráce s neziskovým sektorom. Firma by sa mala rozhodnúť nielen pre oblasť, ktorú bude prostredníctvom svojich zamestnancov podporovať, ale aj pre možnosť, či im to umožní počas pracovného času alebo až po ňom, resp. koľko času budú môcť práci pre MNO jej zamestnanci venovať. Pri získavaní zamestnancov si treba uvedomiť, že pozitívny postoj a vzor vyššie postavených manažérov je motivačným a že pre úspešnosť programu je dôležité, aby sa u zamestnancov vyvinula istá forma spoluvlastníctva týchto aktivít.

Pri rozvíjaní dobrovoľníckeho zapájania sa zamestnancov treba začať v malom, najlepšie s tými zamestnancami, ktorí sú už nejakým spôsobom motivovaní a postupne stavať na aktivitách, ktorým sa už venujú. Možno je dobré vytipovať si podobné potencionálne oblasti, či sa nechať inšpirovať nápadmi samotných pracovníkov. Veľmi dôležitá je pritom komunikácia (napr. prostredníctvom firemných periodík, e-mailom, intranetom, webstránkou apod.) a zdôrazňovanie prínosov pre nich samotných. Popritom treba úzko spolupracovať s neziskovou organizáciou, rozvíjať dobré vzťahy a ponúknuť jej pracovníkom či dobrovoľníkom možnosť predstaviť vlastnú prácu, jej dopady, aby tak inšpirovali a motivovali iných. Je veľmi pravdepodobné, že keď budú prvé kroky v tejto oblasti úspešné, zapojení zamestnanci prenesú svoj zápal aj na kolegov a osobným odporúčaním budú získavať ďalších.

1.5.4 Prepojenie programu na podporu komunity s podnikateľskými cieľmi

Na sformulovanie komunitného programu v rámci firmy alebo jeho pokračovanie sú potrebné **zdroje, oblasť alebo organizácia**, na ktorú sa chce firma **zamerať, dobrovoľníci a udržateľnosť** tohto programu. Pri realizácii takéhoto programu zohrávajú kľúčovú úlohu tieto faktory:

- Pozitívny postoj vyššieho manažmentu
- Efektívnosť stratégie podpory komunity
- Pozitívny postoj zamestnancov

Pri vytváraní a realizácii programu zapojenia sa do podpory neziskového sektora a celej komunity je dôležité preukázať, ako sa táto práca odrazí na prínosoch pre firmu. Spoločenské problémy, práca neziskových organizácií a spolupráca firmy v tejto oblasti (napr. firemným darcovstvom výrobkov, služieb, času či peňazí, dobrovoľníctvom zamestnancov apod.) by sa mali prepojiť na konkrétne podnikateľské ciele. V ďalšej fáze je dôležité presvedčiť zamestnancov o tom, čo zapojením sa do programu získajú aj oni sami. A v neposlednom rade treba neustále hodnotiť, vykazovať a komunikovať efektívnosť a dopady celého programu.

1.5.5 Strategický prístup zo strany neziskovej organizácie

Nadviazanie spolupráce s podnikateľským subjektom je pre mimovládnu organizáciu zásadným rozhodnutím. Dlhodobejšia spolupráca s menším počtom partnerov sa v konečnom dôsledku vypláca viac ako len jednorazové oslovovanie veľkého množstva potencionálnych podporovateľov. Predpokladom pre dlhodobosť a vzájomnú výhodnosť je strategický prístup zo strany MNO. Ten si okrem iného vyžaduje na strane organizácie hľadanie odpovedí na množstvo otázok. Okrem tých, ktoré sme spomenuli už pri prístupe zo strany firmy, sú to aj napr. Ako sa budeme rozhodovať, koho oslovíme? Budú to firmy v našom okolí alebo veľké spoločnosti pôsobiace na celoštátnej či medzinárodnej úrovni? Z ktorej oblasti podnikania? Ako by prípadná podpora tej-ktorej firmy zodpovedala tomu, čo robíme? Venujú sa už podpore komunity? Aké projekty podporujú? Ako ich osloviť?, apod.

Predtým, ako MNO pristúpi k formulovaniu svojho strategického prístupu k biznisu, by si mala ujasniť, či je táto snaha súčasťou celkového strategického prístupu k financovaniu organizácie a či bude zapadať do celkového portfólia ostatných zdrojov. Ak bude výsledkom takéhoto rozhodovania úsilie o rozvinutie spolupráce s biznisom, potom treba preň zabezpečiť vnútornú podporu v organizácii. Budovanie vzťahu s firmou si vyžaduje prienik s inou sektorovou „kultúrou“ a hodnotami. Preto je nevyhnutné, aby ho v organizácii podporovali nielen správna rada a vedenie, ale aj kľúčoví jednotlivci a v podstate všetci zamestnanci i dobrovoľníci.

Pri definovaní strategického prístupu je dôležité hľadanie spoločných črt, čo najviac prienikov a prepojení s potencionálnym partnerom, ktoré by mohli zvýšiť záujem firmy o spoluprácu. Vyžaduje si to analytický pohľad na organizáciu, jej poslanie a aktivity, riadenie, financovanie, silné a slabé stránky. To umožní definovať si oblasti, projekty, ktoré by boli pre podporu zo strany biznisu najzaujímavejšie. Organizácia by sa mala rozhodnúť aj o tom, aká forma podpory by bola pre ňu vhodná. Niekedy je získanie nefinančnej podpory ľahšie a výhodnejšie aj pre firmu – organizácia týmto spôsobom môže získať veľkú časť potrebných zdrojov a môže byť v tomto procese úspešnejšia, ako keď žiada len o finančnú podporu (napr. pri organizácii podujatia môže bezplatne získať priestory). Keď sa už v MNO zafinancuje druh a štruktúra potrebných zdrojov, je dobré rozpracovať potencionálne prínosy, a to jednak pre podnikanie firmy ako aj pre organizáciu samotnú. V ďalšom kroku by sa MNO mala poobzerať po firmách, ktoré by prínosy z takejto podpory mohli najviac zaujímať. Pre spoločnosť, ktorá má množstvo zamestnancov, môže byť napríklad vhodný program na ich dobrovoľnícke zapojenie sa v prospech neziskovej organizácie. Ak je to napr. firma, ktorá ponúka na trhu spotrebiteľský tovar, môže ju osloviť zlepšenie reputácie prostredníctvom budovania a realizácie komunitného programu apod.

1.5.6 Oslovenie potencionálneho partnera z radov podnikateľských subjektov

Pri oslovení potencionálnych partnerov je dobré si spracovať zoznam firiem, na ktoré sa organizácia obráti. O týchto firmách by sa vopred mala snažiť získať čo najväčšie množstvo informácií – čomu sa venujú, aký produkt predávajú, kde pôsobia, aké sú cieľové skupiny, úspechy, predchádzajúce kampane, podpora pre verejnoprospešné projekty apod.

Pre úspešné získanie podpory od podnikateľského subjektu je dôležité vybrať vhodný projekt, s ktorým organizácia firmu osloví. Firmy majú tendenciu podporiť projekty, ktoré sú niečím špecifické, výnimočné, alebo podporujú určité, pre ne zaujímavé oblasti. Možno sa vyplatí investovať čas a námahu, aby sa MNO pokúsila „zabaliť“ svoje aktivity a projekty do pekného obalu a „predala“ ich firme ako zaujímavý návrh na spoluprácu. Nemala by pritom zabúdať na to, že získavanie podpory a nadviazovanie spolupráce s biznisom je akýsi „predaj“ verejnoprospešného projektu a jeho dopadov, spoločenskej zmeny alebo uspokojenia spoločenskej potreby, na ktorom sa sama podieľa a ku ktorému týmto spôsobom prizýva aj firmu. Projekt by sa mal sústrediť na prioritnú oblasť práce MNO a odrážať potreby jej cieľových skupín.

Rovnako je nevyhnutné, aby sa v neziskovej organizácii pri získavaní podpory pozerali na projekt z pohľadu podnikateľského subjektu, ktorý chcú osloviť. Ľudia z biznisu budú chcieť vidieť, že predkladaný projekt prispieva k nejakej spoločenskej zmene, pričom by mal byť jasne časovo aj nákladovo ohraničený. Mal by mať jasne stanovené ciele, ktoré budú dosiahnuteľné, a takisto by mal byť preukázaný dopad, ktorý pre komunitu prinesie. No a kľúčové je, ako sa na tomto pozitívnom dopade bude môcť podieľať oslovovaná firma, resp. aké výhody jej z podpory vyplynú. Zabudnúť by sa nemalo ani na spôsoby vyhodnocovania úspešnosti a efektívnosti celej spolupráce.

Na začiatku sa treba uistiť, či má nezisková organizácia od partnerstva podobné očakávania, ako môže mať firma. Čo môže firma spoluprácou s nami dosiahnuť? Chcú prostredníctvom spolupráce s našou organizáciou zvýšiť pracovnú morálku a motiváciu svojich zamestnancov? Alebo si chcú zlepšiť celkové meno? Nejde im o napravenie pošramoteného imidžu? Existuje v komunite nejaký problém, neuspokojená potreba, na ktorej by sa chceli vo firme podieľať? MNO si musí zvážiť, či bude ako organizácia tieto očakávania firmy schopná naplniť.

Pri oslovení sa prejaví profesionalita prístupu MNO, ktorý musí zohľadniť štandardy podnikateľského prostredia (napr. úroveň komunikácie, používaný jazyk, spôsob vystupovania a prezentácie apod.). Predpokladom úspechu je, ak sa podarí nadviazať kontakt a získať priestor na stretnutie s kompetentným človekom vo firme, prípadne prezentáciu projektu pred širším vedením. V počiatočnej fáze by malo ísť o vzbudenie záujmu (zaujímavosťou a dopadom projektu), neskôr môžu nastúpiť konkrétne rokovania o formách, miere a podobách konkrétnej spolupráce. Prínosnosť projektu pre obe strany je v tomto rokovaní presvedčivým argumentom.

Ak príde k nadviazaniu vzťahu, je potrebné zvoliť efektívne spôsoby komunikácie. Môžu byť jednoduché, ako napr. u každého z partnerov vybrať človeka, ktorý bude za budovanie a udržiavanie vzťahu zodpovedný, príp. sa dohodnúť na pravidelných stretnutiach. MNO môže pravidelne informovať firmu o realizovaných aktivitách a projektoch, pozývať jej predstaviteľov na vlastné podujatia, sprístupňovať im možnosti na dobrovoľnícke zapojenie sa ich zamestnancov. Tieto spôsoby komunikácie vytvárajú predpoklady pre zvyšovanie dôveryhodnosti organizácie, jej poslanie a aktivít, prispievajú k nárastu vzájomnej dôvery a budovaniu vzťahu.

1.6 Prínosy a riziká zo vzájomnej spolupráce

Zapojenie sa podnikateľského subjektu do podpory komunity a partnerská spolupráca s mimovládnu neziskovou organizáciou napomáha **zlepšeniu technickej infraštruktúry** komunity, **miestnemu ekonomickému a sociálnemu rozvoju**, **zlepšeniu stavu životného prostredia**. Ak je táto spolupráca zvládnutá, dobre manažovaná a prináša pozitívne dopady, **prispieva k budovaniu komunitnej**, regionálnej **identity**, **miestnej občianskej spoločnosti** a **zvyšuje súdržnosť** celej komunity.¹⁴

Samozrejme, že túto spoluprácu sprevádzajú aj riziká, ktoré vyplývajú z **rôznych hodnotových systémov a kultúr sektorov**, **konfliktu poslania** a **aktivít** jednotlivých subjektov. Veľkou bariérou môže byť **nedostatok informovanosti** o partneroch, **rezervy vo vzájomnej komunikácii** a z toho vyplývajúca **nedostatočná dôvera**, **vzájomné nepochopenie** a **pretrvávajúce predsudky**. Rizikovým elementom je **nerovnovážne postavenie** partnerov, ktorí sú rôznej veľkosti, majú rôzne kapacity a skúsenosti, a z toho vyplýva **možnosť vzájomnej manipulácie** či dokonca **ohrozenia dobrého mena** a **imidžu**. Krokom k zlyhaniu medzisektorovej spolupráce je aj **nedostatok strategického prístupu** a **času** na oboch stranách, **nedostatočná profesionalita** a **amaterizmus** či z nejakého záväzku (napr. zmluvy) vyplývajúce **obmedzenia spolupráce s ostatnými partnermi**. Príčinou nefungujúcej spolupráce môže byť aj **nesplnenie dohodnutých cieľov** či **konflikty**¹⁵. Tie môžu vzniknúť z rozdielnosti cieľov a súperenia medzi partnermi, nedodržania sľubov, nevyjasneného rozdelenia kompetencií a zodpovedností či porušovania dohodnutých pravidiel.

1.7 Prínosy a riziká pre firmy zo spolupráce s neziskovým sektorom

Komunitný program a spolupráca s partnermi z neziskového sektora môžu mať pre firmy rôzne prínosy. Zapojenie sa do partnerstva s MNO môže **zvýšiť povedomie** o firme medzi cieľovými skupinami, **podporiť pozicioning značky** a jej odlíšenie sa od konkurencie prostredníctvom spoločenskej angažovanosti. Môže byť prostriedkom budovania **konkurenčnej výhody** cez podporu imidžu značky a dôveryhodnosti podniku, **zlepšenia publicity** a **reputácie firmy**¹⁶. Tá v konečnom dôsledku vedie k budovaniu **pozitívneho vzťahu zákazníkov** a podpory ich **lojality**. Tieto kategórie majú priamy **vplyv aj na výšku predaja**, prípadne rozšírenie odbytu na nové trhy – prostredníctvom zapojenia sa do komunity možno objaviť nové príležitosti na trhu a priniesť nové produkty novým zákazníkom.

Vo vzťahu k vlastným zamestnancom podporujú komunitné programy **motiváciu a pracovnú morálku**, budujú ich **pozitívny vzťah k zamestnávateľovi** a zvyšujú sa aj predpoklady na zotrvanie vo firme, čím môže dôjsť k **zníženiu nákladov na získavanie a zaškolenie nových zamestnancov**. Zapájaním sa do dobrovoľníckych aktivít **zamestnanci získavajú nové zručnosti a skúsenosti**. Obraz firmy ako zodpovedného zamestnávateľa sa navyše prenáša aj na potencionálnych pracovníkov a **láka do podniku kvalitnejších pracovníkov**. Firma s pozitívnymi vzťahmi a dôverou v komunite si vytvára aj **lepšie predpoklady pre riadenie rizika** a prípadnú **krízovú komunikáciu**, ku ktorej by mohlo dôjsť napr. v prípade nehôd, podozrení, obvinení či negatívnej publicity¹⁷. Spoluprácou s partnermi iných sektorov **sa zlepšuje život v celej komunite** – firma môže priamo profitovať z odstraňovania spoločenských problémov a riešenia potrieb komunity (napr. spoločensko-ekonomický rozvoj, zamestnanosť, lepšie životné prostredie a zdravotný stav pracovníkov apod.).

Podpora komunity prináša pre firmu **vyššie náklady**, je to vklad, ktorého sa dobrovoľne vzdáva (či už s očakávaním nejakej návratnosti, alebo nie). Ak podnikateľský subjekt vstupuje do takejto spolupráce s prehnanými očakávaniami, ktoré sa nepodarí naplniť, môže to viesť k **zbytočnému sklamaniu a mrhaniu prostriedkov**. Zvýšené náklady môžu nakoniec viesť aj k **zníženiu ekonomickej efektívnosti** a v konečnom dôsledku aj **zníženiu konkurencieschopnosti**. Je prirodzené, že firma najskôr na takéto výdavky musí mať dostatočné zdroje. Ak sa zaviazne k nejakému dlhodobému záväzku a zrazu nebude mať možnosť tento svoj záväzok splniť, môže to **ohroziť jej reputáciu**. Meno firmy sa môže

¹⁴ Podľa: Prieskum partnerstva na Slovensku. In: Spoločná vec. Rozvoj – partnerstvo – medziobecná spolupráca. Bratislava: PHARE, 2001

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Prax potvrdzuje, že v prístupe slovenských médií k publikovaniu informácií o spoločenskej angažovanosti sa firmám v komunite pretrvávajú stále veľa komplikujúcich momentov. Tie vyplývajú najmä z legislatívnych obmedzení, systému práce médií a novinárov, nepochopenia dôležitosti témy či prehnaných očakávaní z inzertného spolpatnenia takéhoto charakteru informácií. Podľa: Spolupráca podnikateľského a neziskového sektora. Výstupy zo stretnutia pracovnej skupiny expertov. Bratislava, Nadácia pre deti Slovenska a PANET, 2005.

¹⁷ Podľa: Business Importance. In: *Community Partnerships*, www.bsr.org/resourcecenter, 2001.

dostať do negatívneho svetla aj v prípade nejakého škandálu či obvinenia (napr. zo zneužitia peňazí), ktoré sa vyskytnú na strane partnera z neziskového sektora (pri jeho činnosti, pri vedení kampane apod.). Zapojenie firmy a jej pracovníkov musí byť úprimné a malo by prispievať k riešeniu potrieb komunity. Ak totižto neprináša očakávaný spoločenský efekt, zo strany verejnosti a iných zainteresovaných skupín môže byť vnímané ako **nevhodný spôsob budovania publicity a PR**, v ktorom firma **zneužíva svoje mocenské postavenie** vyplývajúce z vlastníctva zdrojov.

1.8 Prínosy a riziká pre neziskové organizácie zo spolupráce s firmou

Mimovládne neziskové organizácie vyhľadávajú podporu a spoluprácu od firiem najmä pre nedostatok zdrojov, ktorému musia v čoraz väčšej miere čeliť. Podnikateľský sektor prináša pre MNO **nové a stabilnejšie zdroje**. Spoluprácou získavajú okrem zdrojov aj **možnosť učiť sa** od partnera, získavať **nové skúsenosti a zručnosti**, pre organizáciu **nové know-how či technológie**. Partnerstvá zároveň vyvíjajú tlak na to, aby sa vo svojej práci a jej výstupoch **profesionalizovali**, aby pristupovali k **napĺňaniu** svojej **misie strategickejšie**, dlhodobo plánovali a riadili svoje vzťahy a spoluprácu s okolím. Spoluprácou s viacerými partnermi v komunite, aj firmami, sa MNO darí **upriamiť pozornosť** na istý **spoločenský problém či potrebu**, čo je prvým predpokladom jeho riešenia. Zároveň prispieva k spájaniu existujúcich kapacít a k **synergickému dopadu riešenia problémov**. Otváraním sa pre spoluprácu s biznis sektorom môže MNO **osloviť nové skupiny** (klientov, dobrovoľníkov, podporovateľov) a vytvára si tak príležitosť pre budovanie vzťahov s nimi. Keď je spolupráca úspešná, **zvyšuje to kredibilitu organizácie a jej postavenie v komunite**.

Rizikom pre neziskovú organizáciu pri spolupráci s biznisom môže byť **nedostatočný rešpekt a legitimita**, ktorú tieto organizácie požívajú u verejnej správy alebo na verejnosti. Partnerstvá s biznisom môžu neziskovú organizáciu tlačiť do **činností, ktoré sú mimo jej zameraného poslania a hodnôt**, na ktorých vznikla. Je možné, že z hľadiska zdrojov silnejší partner ňou bude chcieť **manipulovať**, či dokonca **zneužívať** (napr. si podporou chce zlepšiť pošramotený imidž, bude tlačiť na nadmernú medializáciu svojej značky). Riziko na strane MNO môže byť v podcenení toho, čo do partnerstva s firmou prinášajú, **nedocenenie vlastnej hodnoty**. Ďalšie riziko prináša spojenie s firmou, ktorá sa môže dostať do **negatívnej publicity** a tento obraz sa môže preniesť aj na partnera z druhého sektora. Medzisektorová spolupráca a partnerstvá si vyžadujú u partnerov **dostatočné kapacity** a neziskové organizácie nimi niekedy **nedisponujú**, resp. sú **dlhodobo preťažené**, čo má potom **dopad aj na dosahovanie cieľov, kvalitu realizácie projektu a očakávaných výstupov**. Veľké rezervy majú aj v **profesionalite**, v prístupe k biznisu, **prezentácii a komunikácii**, **budovaní vlastnej značky, transparentnosti a dôveryhodnosti**. Súvisí to aj s **nedostatočnou udržateľnosťou**, ktorá naráža na večný problém – **nedostatok zdrojov**.

1.9 Trendy v oblasti spolupráce podnikateľského a neziskového sektora

Transformácia ekonomiky i celej spoločnosti na Slovensku, postupné otváranie sa, spoločensko-ekonomické zmeny, integrácia a globalizácia ovplyvňujú aj správanie sa podnikateľských subjektov nielen v komerčných aktivitách, ale aj pri zapájaní sa do podpory komunity a spolupráci s neziskovými organizáciami. Koncept spoločensky zodpovedného podnikania, ktorý sa o angažovanosť v komunite opiera ako o jeden zo svojich pilierov, si postupne získava pozornosť už i na Slovensku. Prispieva k tomu viaceré momenty, akými sú napr. zosťrený konkurenčný tlak a príklady konkurentov, najmä nadnárodných korporácií, „módnosť“ tohto prístupu a jeho čoraz širšie presadzovanie sa v zahraničí, tlak verejného sektora a medzinárodných inštitúcií, iniciatívy neziskových organizácií, nárast ziskovosti podnikov, ale aj prehlbovanie sa osobného presvedčenia vedúcich predstaviteľov biznisu o potrebnosti takýchto aktivít, snaha o rozšírenie podnikania o ďalší rozmer.

Zaangažovanie sa firiem do podpory komunity a vývoj v tejto oblasti najviac ovplyvňujú daňové zmeny v roku 2004, reforma a decentralizácia verejnej správy, možnosť získať nové zdroje z európskych fondov, zmeny vo financovaní neziskového sektora. Daňové zmeny znamenali zavedenie rovnej dane (tzn. zníženie dane z príjmu právnických osôb), zrušenie možnosti znížiť si základ dane o poskytnutý dar iným právnickým osobám a zavedenie asignácie 2% zaplatenej dane z príjmu právnických osôb v prospech registrovaných prijímateľov. Reforma a decentralizácia verejnej správy priniesla výrazný prenos kompetencií, zodpovedností a zdrojov na miestne samosprávy, ktoré sa vo väčšej

miere stávajú tvorcami rámca podnikania a majú aj viac povinností pri zabezpečovaní verejných služieb. Nové zdroje, ktoré priniesla integrácia do Európskej únie, sú pre podnikateľské subjekty novými príležitosťami ako rozvíjať spoluprácu s ďalšími partnermi a prispievať tak ku komunitnému rozvoju. Prebiehajúce štrukturálne zmeny v neziskovom sektore spôsobujú, že MNO majú čoraz menej nadačných zdrojov, na ktoré boli donedávna zvyknuté, a sú nútené hľadať si nové alternatívy financovania, pričom spolupráca s podnikateľským sektorom je pre ne jedna z mála reálnych možností.

Aj keď predchádzajúca legislatívna úprava nebola ani zďaleka pre rozvoj podnikového darčovstva ústretová, predsa len tieto filantropické snahy odmeňovala čiastočným daňovým zvýhodnením. Systémová zmena v podobe rovnej dane od roku 2004 zrušila aj túto motiváciu k darovstvu. Jej dopad na darovstvo nie je pre nedostatok akýchkoľvek údajov z tejto oblasti možné zmerať. Dalo by sa očakávať, že zníženie dane z príjmu firiem, ktoré znamená, že firmy majú k dispozícii viac prostriedkov, a postupný nárast ziskovosti bude viesť aj k nárastu darovstva firiem. Odstránením daňových stimulov sa však rozhodovanie o poskytnutí daru na verejnoprospešný účel posúva čoraz viac do oblasti osobného presvedčenia a ešte viac je závislé od morálnej motivácie darcov. K tlaku na vzájomnú spoluprácu a nadväzovaniu vzťahov s neziskovými organizáciami začala prispievať aj možnosť právnických osôb od roku 2004 venovať 2% podielu zaplatenej dane na verejnoprospešný účel. Prichádza k čoraz väčšej vzájomnej komunikácii a spoločným projektom, ale aj zakladaniu vlastných podnikových nadácií, kam firmy tieto prostriedky presmerovávajú. Niektoré náznaky z praxe ukazujú, že možnosť prideliť časť dane (a teda verejných prostriedkov) osobným rozhodnutím začínajú firmy intenzívne využívať a nahrádzajú ňou aj svoje predchádzajúce darcovské aktivity z vlastného zisku. Hoci je teda tento inštitút nepochybne prínosom zdrojov pre MNO, z hľadiska darovstva môže filantropické správanie sa firiem (najmä z krátkodobého hľadiska) ovplyvňovať skôr negatívne. Je dosť možné, že ak sa spolupráca medzi firmami a MNO resp. založenie vlastnej nadácie vyvolané najmä v dôsledku 2% dane z príjmu osvedčí, v budúcnosti bude viesť aj k ďalšej podpore zo strany firmy, ktorá sa nemusí obmedziť len na túto časť verejných zdrojov, ale príde aj k ďalšiemu darovaniu zo zisku. Nárast počtu podnikových nadácií môže viesť k tomu, že podnikateľské subjekty môžu obmedzovať podporu a spoluprácu s inými, už fungujúcimi nadáciami. Tieto zmeny budú s veľkou pravdepodobnosťou vplývať na ďalšie formovanie podnikovej filantropie na Slovensku.

K rozvoju spolupráce medzi podnikateľským a neziskovým sektorom dochádza momentálne predovšetkým v oblasti sponzoringu, ktorý sprevádza na jednej strane veľká medializácia a na druhej strane asi najkonkrétnejšie prínosy pre firmu. Presnému definovaniu tejto spolupráce však chýba konkrétna legislatívna úprava, ktorú mal priniesť pripravovaný Zákoník neziskového práva a zákon o športe, ktorých osud je však momentálne otvorený. Dá sa očakávať, že firmy budú sponzoring aktívne využívať ako nástroj svojho marketingu a sponzorovanie športu (aj pre svoju divácku atraktivnosť) bude v tejto oblasti i naďalej dominovať.

Príklady konkurentov budú vplývať na firmy nielen v oblasti darovania (napr. tí, ktorí si založili vlastnú podnikovú nadáciu) či sponzoringu, ale aj v oblasti dobročinného marketingu. Existujúce úspešné projekty a skúsenosti s nimi, narastajúce povedomie o pozitívnych prínosoch zodpovedného prístupu firiem pre spoločnosť u koncových spotrebiteľov a zostrený konkurenčný tlak budú firmy privádzať k čoraz častejšiemu využívaniu tohto marketingového nástroja a vytváraniu partnerstiev s MNO. Angažovanosť v prospech komunity ako prostriedok odlišenia sa od konkurencie bude pravdepodobne využívať čoraz viac firiem, najmä v oblastiach podnikania so silným konkurenčným tlakom. Dobročinný marketing sa bude presadzovať predovšetkým na trhoch rýchloobrátkových spotrebiteľských produktov. Pre dobre zavedené, dôveryhodné a známe neziskové organizácie s oslovujúcou témou bude CRM zaujímavým spôsobom získavania zdrojov pre napĺňanie svojho poslania.

Komunitný a regionálny rozvoj sa v najbližšom čase bude uskutočňovať za čoraz väčšieho angažovania sa samosprávy a miestnych podnikateľov v spolupráci s neziskovými organizáciami. Princíp medzisektorovej spolupráce, ktorý je podmienkou čerpania štrukturálnych fondov, je možno častokrát nadiktovaný „zhora“ európskymi inštitúciami, no i napriek tomu možno očakávať rast významu medzisektorových partnerstiev a ich vznik najmä v menších komunitných spoločenstvách a mikroregiónoch. Ak sa partneri nepresvedčia o vzájomných výhodách takejto spolupráce, v praxi to môže byť častokrát iba o dočasných, účelových spojenectvách, ktoré sa po skončení projektu rozpadnú bez významnejšej synergie, ktorú mohla spolupráca subjektov verejného, podnikateľského a neziskového sektora na prospech celej komunity priniesť. V súčasnosti sa skúsenosti v tejto oblasti ešte len rodia a medzisektorová spolupráca je poznačená najmä vzájomnou nedôverou, neinformovanosťou, predsudkami a tým, že sa navzájom nepoznajú.

K presadzovaniu sa konceptu spoločenskej zodpovednosti prispievajú aj cielené snahy medzinárodných inštitúcií a orgánov (napr. Európska komisia, OECD, Svetová banka, OSN, Medzinárodná organizácia práce) a iniciatívy národných vlád v tomto smere. Verejný sektor si dobre uvedomuje pozitívny dopad zodpovedného správania sa firiem pri svojom podnikaní, a preto bude čoraz viac vytvárať systémové podmienky i tlak, aby sa firmy touto oblasťou intenzívnejšie zaoberali. Aj keď situácia na Slovensku je v tomto smere viac ako „zaspatá“, je veľmi pravdepodobné, že v skorej budúcnosti možno takéto snahy z domáceho verejného sektora tiež očakávať. Pre firmy môže byť teda aplikovanie zásad spoločenskej zodpovednosti a angažovanosti do svojho prístupu k podnikaniu strategickým krokom, ktorý takéto iniciatívy i tlaky predbehne.

Eduard Marček © PANET 2005