

Pavle Mijović<sup>1 2</sup>

## RAZVOJ DRUŠTVENOG KAPITALA: USAID-OV PROJEKT PRO-BUDUĆNOST KAO INICIJATOR SARADNJE PRIVATNOG I NEVLADINOG SEKTORA

**Apstrakt:** Globalna pandemija COVIDA-19 uzrokovala je velike ekonomске izazove, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, ali se također odrazila i na gotovo sve društvene dinamike. Individualne egzistencijalne problematike unutar šireg socijetalnog okvira, uz neosporne krizne momente, prilika su također i za razvoj i afirmaciju alternativnih paradigma. Korištenje dostupnih resursa, prisutnih u sveobuhvatnim društvenim odnosima – temeljna definicija društvenog kapitala – predstavlja mogućnost melioracija i ublažavanja kriznih okolnosti. Prvi dio rada donosi kontekstualno-teoretsko određenje društvenog kapitala analizirajući relevantne autore i njihove ideje (Fukuyama, Bourdieu, Putnam). Drugi dio rada pokazuje razvoj društvenog kapitala u praksi, kroz razvoj alternativnih korporativnih modela, već prisutnih u brojnim inicijativama privatnog sektora a koje se svodi pod definiciju „korporativna društvena odgovornost (Corporate Social Responsibility - CSR). Radi se o korporativnim aktivnostima koja pozitivne radnje usmjerava samom društvu, nadilazeći poznatu Friedmanovu hipotezu, te pokazuje korporativizam s ljudskim licem. Korporativnu društvenu odgovornost povezati ćemo s projektnim aktivnostima nevladnog sektora (NGO), dajući obrise buduće moguće suradnje te mogućnost kanaliziranja i potenciranja istih kroz NGO infrastrukturu, na primjeru projekta PRO-Budućnost.

**Ključne riječi:** društveni kapital - korporativna društvena odgovornost – NGO - USAID – PRO-Budućnost

## DEVELOPMENT OF SOCIAL CAPITAL: USAID'S PROJECT PRO-FUTURE AS INITIATOR OF COOPERATION BETWEEN PRIVATE AND NON-GOVERNMENTAL SECTOR

**Abstract:** The global COVID-19 pandemic has caused major economic challenges, both in the public and private sectors, but has also affected almost all social dynamics. Individual existential problems within the broader social framework, in addition to indisputable moments of crisis, are also an opportunity for the development and affirmation of alternative paradigms. The use of available resources, present in comprehensive social relations - the basic definition of social capital - represents the possibility of land reclamation and crisis mitigation. The first part of the paper brings a contextual-theoretical approach to social capital analyzing relevant authors and their theories (Fukuyama, Bourdieu, and Putnam). The second part of the paper shows possibilities of applying social capital in practice, through the development of alternative corporate models, already present in numerous private sector initiatives, summarized under the term Corporate Social Responsibility (CSR) which directs positive actions towards society, overcoming famous Fridman's hypothesis, and showing corporatism with a human face. Corporate social responsibility will be linked with project activities of the non-governmental sector (NGO), giving outlines of future possible cooperation and the possibility of channeling and emphasizing them through NGO structure, on the example of the USAID's PRO-Future project.

**Keywords:** Social capital – corporative social responsibility – NGO – USAID – PRO-Future

### UVOD - RAZVOJ IDEJE DRUŠTVENOG KAPITALA

Društveni kapital od devedesetih godina počinje doživljavati afirmaciju u znanstvenom, društvenom i ekonomskom diskursu. Radi se o ideji koja s jedne strani prati sociološke trendove i autore (Luhmann, Giddens, Beck), društvene procese, poput demokratizacije i demokratske konsolidacije, dok s druge ulazi u domene ekonomije, bilo teoretske bilo praktične, budući da sama riječ kapital predstavlja jednu od odrednica navedene sintagme. Sam pojam društvenog kapitala

---

<sup>1</sup> USAID-ov PRO-Budućnost projekat ✉ pavlemc@gmail.com

<sup>2</sup> Izradu ovog rada podržala je Američka agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država USAID. Sadržaj ove publikacije ne odražava neminovno stavove USAID-a ili Vlade SAD-a.

posjeduje mnogo konotacija i izvedenih praktičnih implikacija, te je potrebno isti odrediti iz teoretske perspektive.

S tim ciljem donijeti čemo teoretsko određivanje društvenog kapitala kod nekoliko autora, koji su doprinijeli afirmaciji i popularizacije navedene ideje. Prije nego se posvetimo prikazivanju teoretskog određenja društvenog kapitala potrebno je ukazati na kontekst koji je pogodovao afirmaciju društvenog kapitala. Optimizam koji je uslijedio nakon pada Berlinskog zida, na tragu Fukuyamine ideje o „kraju povijesti“ ili jednostavnije, dostizanju najoptimalnijeg društvenog okvira, praćen je određenim suvremenim izazovima poput društvene nejednakosti koja generira širok splet fenomena koji mogu otežavati društvenu interakciju i negativno utjecati na društveni razvoj.

Autori koje čemo analizirati iz različitih perspektiva pokušavaju dati odgovore na širok splet društvenih problema i izazova koji negativno utječu na društvene dinamike. No, također uočavaju važnost neformalnih normi, već prisutnih u ljudskim odnosima, priznavanju različitosti, shvaćanju potreba drugih, važnost ljudske komunikacije u različitim oblicima (npr. civilnih inicijativa), nužnost društvenog povjerenja. Iako, kapital, etimološki od latinske riječi *capitalis*, upućuje većinom na neki od oblika materijalnog bogatstva (novac, imovina, vrijednost), te rijde upućuje na neke nematerijalne vrijednosti, sami autori potenciraju jedno šire shvaćanje kapitala, kojega stavljuju u širi društveni kontekst, nazivajući ga stoga društvenim kapitalom. Iako se još uvijek radi o konceptu koji je teoretski nedovoljno istražen, ipak sa sigurnošću možemo konstatirati kako je ideja društvenog kapitala prisutna u mnogim institucionalnim aktivnostima i agendama, od strane međunarodnih organizacija, ciljeva mnogobrojnih vlada te u aktivnostima nevladinog i privatnog sektora. Često se radi o vrlo inovativnim praksama, koje s praktične strane mogu predstavljati alternativnu paradigmu shvaćanja ljudskog razvoja.

Alternativni modeli ljudskog razvoja često su potaknuti kriznim okolnostima u kojima postaju očiti limiti aktualnih paradigma. Neovisno radi li se o širim društvenim dinamikama ili onim specijalističko ekonomskim, aktualna pandemija COVID-19 virusa usmjerava teoretsko i praktično razmišljanje prema razvijanju širih i naprednijih paradigma ljudskog razvoja. Novu paradigmu pronalazimo u mogućnosti afirmacije društvenog kapitala, kroz sinergiju privatnog i nevladinog sektora, pokazujući kako projekt PRO-Budućnost posjeduje infrastrukturne kapacitete te se strateškom suradnjom u obliku partnerstva, katalizatora i implementatora s privavnim sektorom može konkretno odgovoriti na ljudske potrebe.

## 1. TEORETSKO ODREĐIVANJE DRUŠTVENOG KAPITALA

### 1.1. Francis Fukuyama: Društveni kapital kao „neformalna norma“

Francis Fukuyama, izrazito popularan i polivalentan mislilac tematizirao je društveni kapital na više relevantnih mjeseta.<sup>3</sup> Njegov teoretski habitus je omogućio i povezivanje društvenog kapitala sa širim društvenim dinamikama. Na tragu njegove ideje o „kraju povijesti“ i optimizmu prema budućem globalnom razvoju utemeljenom u dominaciju neoliberalnog modela, Fukuyama konstatira kako je od pada Berlinskog zida, s kojim su i započete demokratske promjene u jednom dijelu Europe, velika pozornost pridavana međusobnom odnosu „društvenog kapitala, civilnog društva, povjerenja i društvenih normi“. Navedene sastavnice pratile su razvoj gotovo svakog od tranzicijskih društava, pogotovo na europskom kontinentu, od devedesetih naovamo, te predstavljaju indikatore demokratske konsolidacije, koja je ponekad uspješnija, ponekad pak manje. Fukuyama akcentuirala važnost sinergijskog odnosa svih navedenih komponenata u procesu demokratske konsolidacije.<sup>4</sup>

Nakon ove generalne odrednice društvenog kapitala unutar šireg konteksta demokracije, Fukuyama prelazi na nešto preciznije ekonomske termine, te definira društveni kapital kao „neformalnu normu koja promiče suradnju između dva ili više pojedinca“. Smatramo kako Fukuyama

<sup>3</sup> Francis Fukuyama se društvenim kapitalom bavio poprilično ekstenzivno na više mjeseta, od kojih ističemo samo neke: „Social capital and civil society. IMF Working paper, 2000“; „Social capital and development: The coming agenda.“ SAIS review 22, no. 1 (2002): 23-37; „Social capital, civil society and development.“ Third world quarterly 22, no. 1 (2001): 7-20; „Social capital and the global economy.“ Foreign Affairs 74 (1995): 89; *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Vol. 99. New York: Free press, 1995; *Social Capital* (Tanner Lectures, Brasenose College, Oxford), 1997;

<sup>4</sup> Usp. Fukuyama, Francis, *Social Capital* , 377.

„neformalno“ shvaća kao nešto što najčešće nije formalno kodificirano ali već postoji u uobičajenoj i praktičnoj uporabi. On potvrđuje takvo shvaćanje kada navodi kako ta spomenuta neformalna norma može varirati između „neformalne recipročne norme dva prijatelja“ pa sve to „složenih i artikuliranih doktrina poput kršćanstva ili konfucijanizma“. Fukuyama, i sam ističe kako „neformalne norme“ nisu naprasno otkrivene, već postoje u ljudskim odnosima, iako se ne aktualiziraju u svakom ljudskom odnosu. Neformalne norme koje promiču suradnju često postoje samo kao mogućnost unutar individualnih i kolektivnih dinamika, te se često ne aktualiziraju ili ostvare u dovoljnoj mjeri. Stoga je upravo aktualizacija i realizacija neformalnih normi jedna od karakteristika društvenog kapitala, budući da se tako pospješuje međusobna suradnja.<sup>5</sup> Fukuyama na drugim mjestima razvija ideju kako društveni kapital proizlazi iz povjerenja u društvo ili makar u određene dijelove društva. Važnost teoretskog određivanja društvenog kapitala kod Fukuyame se sastoji u prvom redu u činjenici da je on povezan sa širim društvenim dinamikama te donosi mogućnost uvođenja alternativnih paradigm u *mainstream* ekonomiju, neoliberalnu koja se nekada naziva i „ortodoksnim modelom“, sve s ciljem jedne demokratske konsolidacije i integralnog napretka, koji smanjuje mogućnost društvenih nejednakosti i probleme koji iz toga proizlaze.

## **1.2. Društveni kapital kao prepoznavanje potreba drugih (Pierre Bourdieu) i kao temelj civilnog društva (Robert Putnam)**

Sociolog Pierre Bourdieu društveni kapital promatra iz nešto bazičnije perspektive. U članku *Oblici kapitala*, Bourdieu govoreći o utjecaju *mainstream* ekonomске teorije koja je orijentirana maksimizaciji profita, ističe kako su „svi drugi oblici razmjene shvaćeni kao neekonomski i stoga nisu od „ekonomskog“ interesa.<sup>6</sup> Nije teško zaključiti kako unutar određenih ekonomskih tokova, mnoge stvarnosti društvenog reda ne uspijevaju pronaći svoje mjesto. Francuski sociolog donosi šire shvaćanje kapitala kojega dijeli na *ekonomski* (kojega je moguće direktno monetizirati), *kulturalni* (kojega je moguće prevesti u ekonomski kapital) i *društveni kapital*.<sup>7</sup>

Društveni kapital predstavlja, prema Bourdieu, aktualni ili potencijalni resurs koji je povezan s postojanom mrežom manje ili više institucionaliziranih odnosa međusobne familijarnosti (eng. *mutual acquaintance*) i prepoznavanja (eng. *recognition*).<sup>8</sup> Naglasak je s jedne strane na kapitalu kao društvenom resursu koji može postojati u manjoj ili većoj mjeri, i koji ovisi o prepoznavanju potreba drugih. Novina Bourdieuova shvaćanja sastoji se u važnosti prepoznavanje potreba, na koje se u striktnim ekonomskim sistemima gleda na jedan izvanjski i racionalni način.

Društveni kapital valorizira potrebe konkretnih ljudi te predstavlja ulaganje u međusobno priznavanje i valoriziranje. Društveni kapital posjeduje humanizirajuću funkciju te otvara mogućnosti za solidarnost, ponekad individualnu ponekad institucionalnog tipa.

Zasluge Roberta Putnama na razvoj i afirmaciju ideje društvenog kapitala valorizirane su od strane mnogih akademskih i drugih aktera. Temeljni objekt njegovog akademskog interesa su društvene veze, bilo da se radi o detaljnoj studiji razvoja političkih tradicija u Italiji<sup>9</sup> ili mnogostrukih oblika povezanosti u Američkom društvu<sup>10</sup> (poput „kuglačkih klubova“ i drugih oblika udruženja pojedinaca). On slijedi, sociološki gledano, neotokvilovski pristup, koji prati bazične društvene dinamike koje su omogućile kako demokratizaciju društva a tako i napredak mnogih društvenih stvarnosti. Još od Alexa de Tocqueville, Sjedinjene Američke Države su od posebnog sociološkog interesa za proučavanje veza civilnog društva u svim svojim bazičnim odnosima i demokracije te napretkom koji prati iste.

Ovakve aktivnosti civilnog društva, koje je Putnam sistematski proučavao, koje su vezane za „društvene organizacije poput mreža, normi, i društvenog povjerenja mogu facilitirati koordinaciju i

<sup>5</sup> Usp. Fukuyama, Francis, Social Capital and Civil society, 3-4.

<sup>6</sup> Usp. Bourdieu, Pierre, „The Forms of Capital“, John G. Richardson (ur.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, 1986, 242.

<sup>7</sup> Usp. Bourdieu, Pierre, „The Forms of Capital“, 243.

<sup>8</sup> Usp. Bourdieu, Pierre, „The Forms of Capital“, 248.

<sup>9</sup> Putnam, Robert D. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, 1992.

<sup>10</sup> Putnam, Robert D. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster, 2000.

kooperaciju za obostranu korist”.<sup>5</sup> Putnam sam ističe kako njegova glavna namjera nije razvijanje teorije društvenog kapitala, već smatra kako društvene povezanosti i civilni angažman predstavljaju indikator i trendove društvenog kapitala.<sup>11</sup> Putnam je na kraju zaključio kako bi dio američke agende trebalo biti potenciranje društvene povezanosti i vraćanje građanskog angažmana i građanskog povjernja.<sup>12</sup>

Putnamova glavna ideja je da društvene povezanosti i kapital imaju vrijednost <sup>13</sup>te da se time potiče kontaktna hipoteza koji se manifestira u solidarnosti. Iz Putnamove teorije izbjija shvaćanje važnosti koju zajednica ima na naš individualni život. Zajednica je ovdje shvaćena vrlo ekstenzivno, kao mjesto susreta različitih pojedinaca.

## **2. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY-CSR) I NVO SEKTOR**

### **2.1. Mogućnost korporativne društvene odgovornosti?**

U prvom smo dijelu donijeli nekoliko teoretskih određenja društvenog kapitala, iz različitih ali opet sličnih teoretskih rakursa, potrebno je sada utvrditi kakva je vizija društvenog kapitala iz perspektiva privatnog sektora te korporativnog svijeta.

Milton Friedman, idejni začetnik onoga što će kasnije biti nazvana *Friedmanova doktrina*, shvaćanja je kako je društvena odgovornost biznisa isključivo vezana za povećanje profita te vrijednosti same ekonomske djelatnosti. Sve izvan povećanja profita ne treba biti predmet ekonomskog interesa. U skladu s vlastitim shvaćanjem, Friedman korporativnu društvenu odgovornost, sedamdesetih godina prošlog stoljeća naziva “temeljno subverzivnom doktrinom”, budući da Friedman shvaća “društvenu odgovornost biznisa” isključivo kao “korištenje resursa i promicanje aktivnosti koje povećavaju profit”, dodaje doduše da sve treba ostati unutar pravila igre, dakle unutar pozitivnog pravnog okvira.<sup>14</sup> Oštru kritiku na Friedmanovu doktrinu, posebice od strane Naomi Klein i Noama Chomskog nećemo posebno isticati iz jednostavnog razloga što Friedmanovo shvaćanje zasigurno živi u mnogim ekonomskim teorijama i aktivnostima. Također, budući da je sam Friedman jedan od najprepoznatljivijih ekonomista 20.stoljeća, njegove teze su zasigurno transponirane u mnoge ekonomske teorije a također i u korporativne prakse, te čemo njegovu tezu promatrati na nešto drugačiji način.

Friedman u članku jasnog naziva *The Social Responsibility Of Business is to Increase Its Profits* ostavlja mogućnost individualnih gesti društvene odgovornosti, primjerice istaknutih korporativnih pojedinaca koji vlastitom slobodnom voljom žele alocirati vlastita sredstva u društvene odgovorne svrhe, filantropiju, kulturu i sl. No, odmah precizira, kako društvena odgovornost ne može biti “odgovornost” biznisa, shvaćenog ovdje u najširem smislu kao oblika ekonomske aktivnosti, već samo pojedinaca. Njegova teza se ne može jednostavno odbaciti, budući da odražava veliku napetost između osobnog korištenja vlastitog novca, te sustavnog alociranja korporativnog novca u određene društveno odgovorne svrhe. Nametanje korporativne društvene odgovornosti bi moglo utjecati na smanjivanje vrijednosti biznisa, nemogućnost razvoja samog biznisa i sl. Ista bi predstavljala strukturalni rizik koji bi dovodio u pitanje funkcioniranje samog sistema. Iz čisto ekonomske perspektive, odvojene od širih društvenih dinamika, Friedmanova pozicija je razumljiva. Ne ulazeći u detaljniju kritiku iste, ipak je potrebno naglasiti kako i on sam smatra, već smo spomenuli, kako društveno odgovorne prakse mogu biti ostvarene individualnim inicijativama i vlastitim sredstvima.

Razvoj društva a posebno razvoj ekonomije, pratila je ideja smanjenja rizika i kalkuliranog rizika. No, unatoč želji i nužnosti za smanjivanjem rizika i konkretne individualne ugorženosti, rizik od nepredviđenog nikada ne može biti eliminiran. Ulrich Beck tvorac je ideje o tzv. rizičnom društvu (njem. *Risikogesellschaft*), kao novog tumačenja stanja modernoga društva: ono sustavno proizvodi

11 Usp. Putnam, Robert D. “Bowling alone: America’s declining social capital” u: *Culture and politics*, Palgrave Macmillan, New York, 2000, 225.

12 Usp. Putnam, Robert D. “Bowling alone: America’s declining social capital”, 235..

13 Usp. Putnam, Robert D. “E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte Prize Lecture” *Scandinavian political studies* 30, no. 2 (2007): 137-174.

14 Usp. Friedman, Milton. “The social responsibility of business is to increase its profits” u: *Corporate ethics and corporate governance*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2007., 173-178.

rizična stanja i stvara globalne ekološke opasnosti. Rizik, po njemu, je posljedica sveukupne modernizacije i globalizacije. Kao takav zahtijeva promišljanje i razvoj alternativnih modela koji su u stanju bolje odgovoriti na suvremene izazove. Iako se gotovo periodično pojavljuju krize koje imaju globalne konotacije, ipak je intenzitet pandemije uzrokovane virusom Covid-19 jedna od najtežih kriza, po mišljenju nekih, ne samo dosadašnjih, već je i majka svih budući kriza, budući da je izazvala strukturne promjene, koje se transponiraju na ekonomski i društveni plan.

Klaus Schwab progovara o strukturnim rizicima u svojoj zadnjoj knjizi *Covid 19 - The great Reset* podsjećajući kako rizik od infekcijske bolesti ima direktne posljedice na globalno upravljanje, društvenu nestabilnost, nezaposlenost i fiskalnu krizu. Nadalje, individualni rizik izaziva lančanu reakciju te dodatno potencira izloženost riziku u svim gore spomenutim kategorijama.<sup>15</sup>

Suvremena ekonomija je naglašeno međuovisna i kompleksna, ističe Schwab u suatorstvu s Thierry Malleretom, stoga odgovori moraju biti nešto pošteniji. Upravo je jedna od agendi Svjetskog ekonomskog foruma koji se tradicionalno održava u Davosu, a čiji je Schwab idejni začetnik, pitanje jedne poštenije ekonomije (eng. *Fairer economy*). Kandidirati jednu takvu temu na jednom tako renomiranom skupu pokazatelj je činjenice o nužnom razvijanju alternativnih ekonomskih paradigma.

Korporativna društvena odgovornost<sup>16</sup> je ideja koja je u dvadesetom stoljeću doživjela više teoretskih okvira te praktičnih ostvarenja te se dobro uklapa u kontekst „jedne poštenije ekonomije“. Gotovo da je svaka dekada dvadesetog stoljeća utjecala na formiranje određenog modela korporativne društvene odgovornosti. Za potrebe ovog rada nije nužno pozabaviti se povijesnom evolucijom, stoga ćemo se poslužiti elaboriranim shvaćanjem ideje korporativne društvene odgovornosti. Archie B. Carroll je zaslужan za definiranje piramide korporativne društvene odgovornosti, koja u određenoj mjeri objedinjuje evoluciju samog pojma u 20. stoljeću. Carroll smatra kako je *ekonomski, pravni, etički i filantropski* aspekt ono što definira korporativnu društvenu odgovornost.<sup>17</sup> Baza piramide je ekonomski aspekt, koji jamči stabilnost, pravila igre su poštovana pravnim aspektom, dok etičko poslovanje i filantropija dolaze pri vrhu piramide.

Korporativna društvena odgovornost često se stavlja u kontekst pragmatičnog odgovora na mnoge kolateralne efekte koje se gotovo periodično ponavljaju. Iako, kako smo već istakli, postoje različita teoretska odredenja i shvaćanja korporativne društvene odgovornosti, konkretne radnje, uvjetovane često nepredvidivim okolnostima, su vrlo prisutne, vidjeli smo iste i na primjeru odgovora na pandemiju. Iako za sada ne postoji detaljna znanstvena studija o aktivnostima privatnog sektora koje se mogu svesti pod okvir korporativne društvene odgovornosti, na temelju medijskih izvještaja moguće je u određenoj mjeri istaknuti društveno odgovorne radnje.

Teško je doduše akademskim rječnikom opisati i obuhvatiti sve radnje koje su uslijedile kao mitigacija kriznih okolnosti. Ipak je moguće stvoriti pregled aktivnosti, kako ćemo i vidjeti u tablici 1. Mišljenja smo, kako su konkretne radnje privatnog sektora u BiH odgovarale na temeljne potrebe ljudi. Konkretne radnje, često hvale vrijede, anticipirale su budući teoretski razvoj korporativnih modela. Već smo u prethodnim sekcijama ovog rada spomenuli kako ljudske potrebe teško mogu postojati u dominantnom ekonomskom diskursu. Ipak, teoretičar Ivan Illich, smatra kako se svaka ekonomska teorija treba proširiti kako bi shvatila konkretne potrebe ljudi.<sup>18</sup> Praksa određenih privrednih subjekata u Bosni i Hercegovini pokazala se funkcionalnim odgovorom na temeljne ljudske potrebe, koje su u pandemijskom kontekstu izložene dodatnom riziku. Potrebni je donijeti koncizan prikaz navedenih aktivnosti.

## 2.2. Korporativna društvena odgovornost u kontekstu COVID-19 u Bosni i Hercegovini

<sup>15</sup> Usp. Schwab, Klaus, and Thierry Malleret, *The Great Reset. World Economic Forum*, Geneva. 2020, 22.

<sup>16</sup> O samom argumentu upućujemo na nekoliko manuala koji sustavno obrađuju argument korporativne društvene odgovornosti i predstavljaju nezaobilaznu početnu točku u istraživanju: Crane, Andrew, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel, eds. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford Handbooks, 2008; Hennigfeld, Judith, Manfred Pohl, and Nick Tolhurst, eds. *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, 2006. Vrlo detaljan prikaz donosi i eniklopedijski prikaz Idowu, S. O. (2013). *Encyclopedia of corporate social responsibility* (Vol. 21). N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Eds.). New York: Springer.

<sup>17</sup> Usp. Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders" *Business horizons* 34, no. 4 (1991), 42.

<sup>18</sup> O argumentu: Illich, Ivan, "Needs", *The development dictionary: A guide to knowledge as power* (1992): 88-101.

Sav potencijal društveno odgovornog poslovanja postao je očit u vremenu COVID-19, te se pokazao kao stabilizirajući faktor. Potrebno je navesti par primjera koji vjerno ilustriraju benefite koje šira zajednica može imati od korporativnog sektora i dugoročnog rada na izgradnji društvenog kapitala. Prakse, o kojima na nivou Bosne i Hercegovine, kako smo već i naveli, još ne postoji akademska studija, vidljive su iz raznih medijskih izvještaja. Samo posvećivanje medijskog prostora navedenim korporativnim praksama, koje su shvaćene kao vrlo pozitivne, utjecalo je i na formiranje javnog mijenja te imalo ohrabrujuće djelovanje. Budući da, osim u medijskim izvještajima, ne postoji sustavno dokumentirano izvješće o navedenim aktivnostima u doba krize, izbjegavat ćemo direktnu referenciju na privredne subjekte, te ćemo društveno odgovorne radnje klasificirati na sljedeći način:

Tablica 1

<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	
<i>Interna</i> (odnosi se na zaposlenike privrednih subjekata)	<i>Eksterna</i> (odnosi se na širu društvenu ili lokalnu zajednicu)
Individualni nivo i direktne radnje; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigurnost zaposlenika;</li> <li>- Očuvanja zdravlja;</li> <li>- Osiguranje finansijskih izvora prihoda zaposlenicima;</li> <li>- Fleksibilno radno vrijeme;</li> <li>- Direktna pomoć zaposlenicima (ponekad u formi stimulacije);</li> <li>- Dodatni angažman prema ugroženim kategorijama zaposlenika (dob, kronične bolesti i sl.)</li> <li>- Nova zapošljavanja u određenim djelatnostima</li> </ul>	Društveni nivo i indirektne radnje (preko trećih organizacija) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktna pomoć javnom zdravstvenom sustavu (respiratori, maske, dezinficijensi, ostala medicinska oprema i pomagala)</li> <li>- Direktna pomoć nevladinim udrugama koja se bave posebno ugroženim društvenim skupinama (npr. djeca, socijalno ugrožene populacije)</li> <li>- Povećani asortiman domaćih proizvoda što je urođilo povećanjem proizvodnih kapaciteta domaćih proizvođača (npr. modificiranje proizvodnog procesa s ciljem proizvodnje potrebne opreme)</li> </ul>

Iz medijskih izvještaja možemo konstatirati da su se društveno odgovorne aktivnosti odvijale na dvije razine, internoj, koja je vezana za same zaposlenike privrednih subjekata, te eksternoj, vezano za kako lokalnu a tako i širu društvenu zajednicu.<sup>19</sup> Pojedini veliki trgovački lanci su već na početku pandemije djelovali preventivno te naglasak stavili na očuvanje zdravlja svojih zaposlenika te na očuvanje radnih mjesta. Navedene aktivnosti su se realizirale na način da se radnicima osigurala zaštitna oprema, radno vrijeme je modificirano. Budući da se radi o uslužnim djelatnostima koje su gotovo trenutno osjetile ekonomski teret pandemije, ove aktivnosti su vrlo dobar primjer interne (budući da je vezana za njihove zaposlenike) društvene odgovornosti. Očuvanje zdravlja zaposlenika te očuvanje njihove finansijske stabilnosti ogledan su primjer društvene odgovornosti, prepoznavanja potreba kako vlastitih radnika a tako i širih članova zajednice. Sve navedene aktivnosti školski su primjer najboljih praksi koje pozitivno utječu na razvoj društvenog kapitala te unutrašnje korporativne kohezije.

Eksterne aktivnosti društveno odgovornog poslovanja usmjerene su prema lokalnoj i široj društvenoj zajednici. Usmjerene su kao direktna pomoć javnom zdravstvenom sustavu (respiratori, maske, dezinficijensi, ostala medicinska oprema i pomagala). Posebna korporativna osjetljivost pokazana je prema ugroženim društvenim skupinama (npr. Djeca, socijalno ugrožene populacije) kojima se direktna pomoć alocirala preko nevladinih udruga koje se bave navedenim skupinama. Ovisnost o uvozu robe najšire namjene se smanjila s početkom pandemije te je povećan asortiman domaćih proizvoda što je urođilo povećanjem proizvodnih kapaciteta domaćih proizvođača (npr. modificiranje proizvodnog procesa s ciljem proizvodnje potrebne opreme) te vođenje tehnološki naprednijih varijanti poslovanja (online bankarstvo uz smanjivanje naknade).

<sup>19</sup> O internoj i eksternoj korporativnoj društvenoj odgovornosti konzultirati: Farooq, O.; Rupp, D.E.; Farooq, M. The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. Acad. Manag. J. 2017, 60, 954–985

## 2.3. Projekt PRO-Budućnost

Korporativni sektor i nevladin (NVO) imao je često, primjeri iz devedesetih godina to zorno prikazuju, konfliktan i turbulentan odnos. Primjeri korporacije poput Shell Oil Company i nevladine organizacije poput ambijentalistički orijentiranog Greenpeacea imale su turbulentan odnos. No, njihova direktna suradnja označila je i simbolički početak novih odnosa između dva sektora.<sup>20</sup>

Bosna i Hercegovina društvo je koje je u određenoj mjeri destinar međunarodne pomoći koja se kanalizira preko nevladinih organizacija. PRO-Budućnost, projekt financiran od strane Američke agencije za međunarodni razvoj USAID<sup>21</sup> a kojega provodi Catholic Relief Services (CRS) za cilj ima da unaprjeđeno povjerenje i pomirenje vode ka pozitivnim promjenama u bh. društvu. Povjerenje i pomirenje ovdje shvaćamo ne samo iz individualne perspektive, već iz šire perspektive društvenog kapitala, čije smo teoretske odrednice donijeli u prvom dijelu ovog rada. Radi se o projektu koji afirmira, potencira i realizira aktivnosti iz domene samog društvenog kapitala, ne samo iz eksterne perspektive, već i odgovara na bazične potrebe ljudi i zajednica. Projektni naglasci variraju, a odnose se na širi pristup društvenim dinamikama. Akcentuiranjem društvenog mehanizma povjerenja, kao jednog od glavnih sastojaka društvenog kapitala, projektni potencijal se zrcali u razvijanju civilnih inicijativa, osnaživanju lokalnih zajednica, pojedinaca, udruga, depriviranih društvenih kategorija. Potencijal Projekta je sam razvio mehanizme solidarne suradnje, koja se kristalizirala u brojnim aktivnostima (poput Fonda solidarnosti) i za vrijeme pandemije, pokazujući time svoj stabilizacijski potencijal, koji je postao očit u okolnostima izvan uobičajenog reda, onim pandemijskim.

Radi se o razvojnim aktivnostima koje centralnu poziciju daju samim ljudima, konkretnim pojedincima te jačanjem i osnaživanjem njihovih međusobnih veza. Ovakav pristup, mnogi se teoretičari slažu, posjeduje komparativnu prednost u odnosu na vladin i javni sektor. Ovo se većinom odnosi na već uvriježeno shvaćanje NVO sektora kao vrlo funkcionalnog medija za implementaciju aktivnosti, zatim kao katalizatora pozitivnih promjena te kao pouzdanog strateškog partnera u raznim aktivnostima.<sup>22</sup>

Relativno je lako zaključiti kako se aktivnosti nevladinog sektora dodiruju u mnogo točaka s aktivnostima koje su produkt korporativne društvene odgovornosti, a koje zajednički možemo okarakterizirati kao aktivnosti koji promiču razvoj društvenog kapitala.

Radi se o aktivnostima koje su vidljive u javnoj sferi a to je po mišljenju nekih teoretičara, jedan od imperativnih razloga zbog kojih korporativni akteri u svoje agende ubacuju komponentu društveno odgovornog poslovanja. Ako promatramo izvanjski, dobre prakse koje proizlaze iz društveno odgovornog poslovanja, doživljavaju zaslужenu afirmaciju od strane javnosti. Dovoljno je pomisliti na svaku od onih korporativnih gesta koje su odgovarale na temeljne ljudske potrebe posebice za vrijeme pandemije. Zasigurno najvažnije su bile valoriziranje vrijednosti radnika i očuvanje radnog mjeseta, zatim promjena paradigme samih radnih aktivnosti, uvažavanje brige za samo

<sup>20</sup> Iako navedeni argument nije sustavno obrađen, za generalni odnos NVO i korporativnog sektora čitatelju mogu biti korisna neka od sljedećih djela: Lewis, D. and Kanji, N. (2009), *Non-Governmental Organisations and Development*. London: Routledge; Green, D. (2008) *From Poverty To Power: How Active Citizens and Effective States Can Change The World*. Oxford: Oxfam International; Midgley, J. (1995) *Social development: the developmental perspective in social welfare*. London: Thin, N. (2002) *Social progress and sustainable development*. London: ITDG; Willis, K. (2005) *Theories and Practices of Development*. London: Routledge; Bebbington, A., Hickey, S. and Mitlin, D. (2008) *Can NVOs Make a Difference?* London: Zed Books; Beck, E. (2017) *How Development Projects Persist: Everyday Negotiations With Guatemalan NVOs*. London: Duke. Edwards, M. and Hulme, D. (1996) *NVOs, Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. London: Earthscan; Glasius, M, Lewis, D. and Seckinelgin, H. (2004) eds. *Exploring Civil Society: Political and Cultural Contexts*, London: Routledge; Howell, J. and J. Pearce (2001) *Civil Society and Development: A Critical Exploration*. London: Lynne Rienner; Lashaw, A., Vannier, C. and Sampson, S. (2017) eds. *Cultures of Doing Good: Anthropologists and NVOs*. Tuscaloosa: University of Alabama Press;

<sup>21</sup> Čini se prikladnim podsetiti kako nastanak Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), predstavlja institucionalni odgovor na problem razvoja i s istim povezanih tematika u čitavom svijetu. *Foreign Assistance Act* iz 1961, potpisana od strane ondašnjeg predsjednika Sjedinjenih Američkih Država, Johna F. Kennedyja, razvojnu kooperacijsku politiku veže s pet glavnih ciljeva (1. Ublažavanje siromaštva; 2. Poticanje uvjeta za razvoj samo-održivih ekonomija; 3. Razvoj povezan s građanskim i ekonomskim pravima; 4. Integriranje država u razvoju u međunarodni ekonomski sistem; 5. Promoviranje dobrog upravljanja.

<sup>22</sup> O argumentu konzultirati: Lewis, D. and Kanji, N. (2009), *Non-Governmental Organisations and Development*. London: Routledge

zdravlje radnika i njihovih najbližih. Također, brojne su aktivnosti bile usmjerene i na direktnu pomoć, neovisno u kojem se obliku radi.

Ako pak ove društveno odgovorne aktivnosti promotrimo iz individualne perspektive, ljudske, sigurno je da su prakse koje odgovaraju na bazične ljudske potrebe hvale vrijedne aktivnosti, koje ne mogu proći nezapaženo. Izvanredne okolnosti dodatno pokazuju kako se aktivnosti nevladinog sektora i onog korporativnog u određenoj mjeri dodiruju, te otvaraju mogućnost suradnje NVO i CSR koja se temelji na mogućnosti vršenja aktivnosti koji potiču društvenu transformaciju odgovarajući na skup ljudskih potreba te samim time poboljšavaju kvalitet korporativnog poslovanja. Projekt PRO-Budućnost je prepoznao ove akcije društvene odgovornosti kao resur za buduću društvenu transformaciju i kreiranje zajedničke kolektivne humane vizije bosanskohercegovačkog društva kroz prepoznavanje i promoviranje ovih akcija kao društveno odgovornih, poticanje njihove ekspanzije i uvezivanje društveno odgovornih kompanija sa drugim uticajnim društvenim akterima radi pružanja potpore i zajedničkog sudjelovanja u procesima unapređenja društva.

## 2.4. PRO-Budućnost aktivnosti kao odgovor na COVID-19

Unutar kriznog konteksta, kakav je onaj pandemijski, dolazi do izražaja važnost društvenog kapitala u određenim zajednicama. Društvena kohezija, kao širi pojam, i društveni kapital, kao tangibilniji i vidljiviji dio, predstavljaju konstitutivni element projekta PRO-Budućnost. Razvoj projektne infrastrukture, formalnih i neformalnih kontakata te većeg stupnja povjerenja između aktera, facilitirao je trenutno djelovanje na krizu uzrokovanu pandemijom. Povezanost ljudi, udruženja te institucionalna povezanost pokazali su se kao vrlo korisni i vjerodostojni kanalizatori direktne pomoći široj populaciji a posebno ugroženim kategorijama. Također, indirektni oblici pomoći, koji su se razvili na inicijativu pojedinaca i institucija koji su sudjelovali na Projektu pokazuju sav potencijal društvenog kapitala.

Aktivnosti projekta PRO-Budućnost u COVID-19 kontekstu artikulirala se kroz *direktnu pomoć* u okviru Projekta<sup>23</sup> te *samoorganiziranu pomoć* koja proizlazi iz inicijativa pojedinaca ili udruženja vezanih za projekt. Kada govorimo o direktnoj pomoći, ideja vodilja bila je kanalizirati *Fond solidarnosti* u lokalne zajednice. Direktna pomoć u formi 600 paketa hrane i osnovnih higijenskih potrepština u vrijednosti od preko 40.000 KM za građane BiH alocirana je u 19 lokalnih zajednica. Zatim, pomoć za više od 50 lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini u vrijednosti preko 80.000 KM te paketi hrane i higijenskih potrepština u vrijednosti 190.000 KM za 3680 obitelji širom BiH. Pomoć se sastojala u hrani, higijenske potrepštine, sredstvima za dezinfekciju ruku, medicinskoj posteljini, repromaterijalu za maske, šivaće mašine, hrana za javnu kuhanju.

Poseban naglasak stavljen je na alociranje pomoći marginaliziranim i drugim skupinama, poput logoraša, osobama s invaliditetom i veteranim. Pomoć ovim skupinama kanalizirana je kroz 26 organizacija koje okupljaju žrtve rata, logoraše, ratne veterane i osobe s invaliditetom. Također, iskorištena je infrastruktura 15 Odbora za medureligijsku saradnju koji djeluju u okviru Medureligijskog vijeća BiH (MRV BiH) s ciljem distribucije 300 paketa humanitarne pomoći.

Zanimljive su aktivnosti pojedinaca i organizacija partnera na projektu PRO-Budućnost koje možemo okarakterizirati kao oblici *samoorganizirane pomoći*. Primjerice, u Prijedoru je osnovan Volonterski centar za pomoć stariim licima u donošenju osnovnih životnih namirnica i lijekova tokom pandemije COVID-19. Predsjednik Omladinskog savjeta i mirovnjak Srđan Šobot - omladinac koji je aktivno sudjelovao u brojnim aktivnostima projekta PRO-Budućnost.

Volonteri Pravoslavni centar za mlade Istočno Sarajevo Metropolije Dabrobosanske sv. Petar Sarajevski u dobi od 18-35 godina su pozvani da se pridruže velikoj akciji pomaganja starijim osobama kojima je ograničeno kretanje. Izgradnja ovog centra podržana je od CRS-a, a djelovanje i aktivnosti kroz PRO-Budućnost lokalne inicijative. Ovi mladi su aktivni i podržani i od lokalne radne grupe (Istočno Novo Sarajevo) za svoj aktivizam i volonterstvo, ali i od načelnika opštine.

Unutar kriznog konteksta, kakav je onaj pandemijski, dolazi do izražaja važnost društvenog kapitala u određenim zajednicama. Društvena kohezija, kao širi pojam, i društveni kapital, kao tangibilniji i vidljiviji dio, predstavljaju konstitutivni element projekta PRO-Budućnost, što je i vidljivo iz narativnog pregleda aktivnosti. Razvoj projektne infrastrukture, formalnih i neformalnih kontakata te većeg stupnja povjerenja između aktera, facilitirao je trenutno djelovanje na krizu

<sup>23</sup> Navedeni podaci su preuzeti sa službene web stranice projekta PRO-Budućnost (<https://probuducnost.ba>), te nam služe kao relevantan izvor podataka o aktivnostima vezanim za širenje društvene kohezije.

uzrokovana pandemijom. Povezanost ljudi, udruženja te institucionalna povezanost pokazali su se kao vrlo korisni i vjerodostojni kanalizatori direktne pomoći široj populaciji a posebno ugroženim kategorijama. Također, indirektni oblici pomoći, koji su se razvili na inicijativu pojedinaca i institucija koji su sudjelovali na Projektu pokazuju sav potencijal društvenog kapitala. Društveni kapital, inherentan i potenciran u projektu PRO-Budućnost, stvorio je sam jednu novu dodanu vrijednost.

## **2.5. Strateško preklapanje korporativne društvene odgovornosti i aktivnosti vezanih za projekt PRO-Budućnost**

Uspoređujući korporativne prakse društvene odgovornosti i aktivnosti projekta PRO-Budućnost od početka pandemije dolazimo do vrlo visokog stupnja podudaranja aktivnosti. Interni oblici korporativne društvene odgovornosti, vezani većinom za zaposlenike samih privrednih subjekata predstavljaju vrlo dobre oblike korporativne prakse. Podudaranje između aktivnosti dvaju sektora očito je iz primjera eksternih oblika korporativne društvene djelatnosti te direktne pomoći u okviru samog projekta PRO-Budućnost. Radi se vrlo zanimljivoj podudarnosti između aktivnosti, koja nam može poslužiti kao matrica buduće suradnje.

*Tablica 2*

<b>Strateško preklapanje aktivnosti</b>	
<i>Eksterni oblici korporativne društvene odgovornosti</i> (odnosi se na širu društvenu ili lokalnu zajednicu)	<i>Direktna pomoć u okviru Projekta</i>
Društveni nivo i indirektne radnje (preko trećih organizacija) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktna pomoć javnom zdravstvenom sustavu</li> <li>- Direktna pomoć nevladinim udrugama koja se bave posebno ugroženim društvenim skupinama</li> <li>- Povećani assortiman domaćih proizvoda što je urođilo povećanjem proizvodnih kapaciteta domaćih proizvođača (npr. modificiranje proizvodnog procesa s ciljem proizvodnje potrebne opreme)</li> </ul>	Ideja Fonda solidarnosti i kanaliziranje u lokalne zajednice: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktna pomoć lokalnim zajednicama</li> <li>- Direktna pomoć marginaliziranim i drugim skupinama kanalizirana kroz partnere projekta</li> <li>- Samoorganizirane inicijative ljudi koji su individualno ili institucionalno dio Projekta</li> </ul>

Izvanredne situacije, poput pandemije, dodatno su približile eksterne oblike korporativne društvene odgovornosti s djelatnostima NVO sektora, na gore navedenom primjeru. Želja za aktivnim djelovanjem na ublažavanju krize, koja je pogodila sve dijelove i segmente društva približava dva sektora. Afinitet između najboljih praksi usmjerenih benefitu šire društvene zajednice, kako i prikazano u tablici 2, odražava i veliku mogućnost buduće suradnje između dva sektora.

## **3. ZAKLJUČAK**

Pandemija COVID-a 19 zasigurno je utjecala na potrebu promišljanja alternativnih i inovativnijih modela suradnje između društvenih aktera. Jedna od mogućnosti je intenziviranje dijaloga privatnog sektora i onog nevladinog s ciljem razvijanja stabilizacijskih društvenih dinamika.

*Važnost* PRO-Budućnost infrastrukture, koja povezuje pojedince, lokalne zajednice, te partnerske organizacije predstavlja bazu preko koje je, u gotovo realnom vremenu, moguće alocirati i koristiti sredstva, raspoređivati pojedince i organizacije za različite namjene. Navedena infrastruktura omogućuje brzo, gotovo trenutno djelovanje, koje posebice dolazi do izražaja u izvanrednim okolnostima, poput pandemije. U ovom kontekstu, strateška suradnja privatnog i NVO sektora stvorila bi dodatnu vrijednost u smislu optimalne i efikasne alokacije svih resursa s ciljem suzbijanja i ublažavanja devastirajućih posljedica pandemije.

*Razvoj korporativne kulture društvene odgovornosti* predstavlja jedan proces, unutar kojega privredni subjekti trebaju biti poticani da se založe i implementiraju navedene modele. Kako smo i vidjeli iz korporativnih primjera, postoji velika korporativna želja za solidarnim djelovanjem, a daljnji

razvoj korporativnog modela može biti facilitiran i djelovanjem razvojnih agencija kroz NVO sektor. Smatramo također da bi razvoj korporativne kulture društvene odgovornosti imao za posljedicu i pozitivne utjecaje unutar samih privrednih društava.

*Društveni stabilizacijski potencijal.* Društveni se kapital prema mišljenju J. S. Colemana, stvara u odnosima među ljudima.<sup>24</sup> Ako se ne obnavlja ili se ne ulaže u njega, dodat će, on poput ljudskog i materijalnog kapitala, gubi na vrijednosti, a tako uostalom i sami društveni odnosi, koji odumiru ako se ne održavaju. Poremećaji društvene organizacije ili društvenih odnosa mogu biti vrlo destruktivni za društveni kapital te služe kao indikator nestabilnosti.<sup>25</sup> Suradnja NVO i privatnog sektora, vidjeli smo na temelju praksi, posjeduje veliki stabilizirajući efekt, koji zajedničkim djelovanjem može biti dodatno razvijen.

*Modaliteti suradnje* ovise ponajviše o institucionalnim kapacitetima i smjernicama. No, mišljenja smo kako je moguće skicirati generalni model suradnje privatnog sektora, koji želi afirmirati korporativnu društvenu odgovornost te NVO sektora, čije su djelatnosti usmjerene aktualizaciji društvenog kapitala.

Podsjetimo kako su glavni elementi korporativne društvene odgovornosti *ekonomski, pravni, etički i filantropski* aspekt. Budući da se radi o korporativnim strukturama, hijerarhijski organiziranim, odluke se donose iz perspektive nekog od upravljačkih tijela te slijede „top-down“ logiku. Dodajmo također kako su temeljni aspekti nevladinog sektora, koji su vrlo jasni na primjeru projekta PRO-Budućnost, *razvojni ciljevi kako bi bh društvo uživalo veću stabilnost i ekonomski prospereitet*, koji reprezentiraju filantropiju u najširem smislu, vođeni etičkim smjernicama (unutarnja i vanjska struktura te cilj projekta), a ovisni o ekonomskim i pravnim zakonitostima. Polaze od temeljnih potreba, te slijede „bottom-up“ pristup.

Odgovaranje na *konkretnе potrebe* također predstavlja dodirnu točku, ali je perspektiva i struktura korporativnih subjekata i nevladinog sektora drugačija. *Zajednički cilj* uvijek predstavlja vrlo dobru osnovu za zajedničku suradnju, pogotovo imajući na umu kako i privatni sektor i onaj nevladin posjeduje mnoge komparativne prednosti, koje sinergijski mogu biti dodatno razvijene. Ukoliko se uzme u obzir „Studija utjecaja društvene kohezije na kreiranje povoljnog okruženja za ekonomski razvoj i privlačenje investicija u/i općinama/opštinama/gradovima“ koja je istraživala povezanost društvene kohezije i investicija, jasno je kako oba sektora (korporativni i projektni) imaju za cilj - stvoriti plodno tlo za veći broj investicija.

*Strukturalne komparativne prednosti* oba sektora, privatnog i nevladinog, posjeduju veliki potencijal za dijeljenje resursa (materijalnih i nematerijalnih), s ciljem promicanja zajedničkih društveno odgovornih inicijativa.

Iako je teoretski poprilično detaljno određen, važnost razvoja društvenog kapitala se javlja kao odgovor na krizna vremena, poput još aktualne pandemije. Aktualizaciju društvenog kapitala smo promatrali unutar korporativnog svijeta, koji s jedne strane slijedi Friedmanovu doktrinu o nemogućnosti društvene odgovornosti, ali koje također već aktivno primjenjuju mnoge aktivnosti koje imaju ne samo ekonomsku, već širu društvenu svrhu. U turbulentnim vremenima, takve korporativne aktivnosti su vrlo korisne te smanjuju opću nesigurnost, koja je karakteristika svih kriznih vremena.

Budući da se praktične aktivnosti privatnog sektora i nevladinog poprilično preklapaju, u gore navedenom kontekstu, namjera nam je bila istaći točke dodira dva sektora te na temelju primjera projekta PRO-Budućnost, ukazati na moguća mjesta buduće suradnje. Posebice smo istakli *važnost PRO-Budućnost infrastrukture, razvoj korporativne kulture društvene odgovornosti, stabilizacijsku funkciju, te etičku i filantropsku* koje prepoznaju i odgovaraju na konkretnе bazične potrebe šireći društveni kapital. Svaki ovaj aspekt suradnje potrebno je razviti i implementirati. Sinergijskim djelovanjem NVO i privatnog sektora stvorila bi se dodatna vrijednost, što uvijek predstavlja poseban oblik društvenog kapitala.

## LITERATURA

24 Usp. Coleman, James S. *Foundations of social theory*. Harvard University Press, 1994., 304.

25 Usp. Coleman, James S. *Foundations of social theory*, 320-321.

- Fukuyama, Francis, Social Capital (Tanner Lectures, Brasenose College, Oxford), 1997.
- Social capital and civil society. IMF Working paper, 2000
- Bourdieu, Pierre, "The Forms of Capital", John G. Richardson (ur.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York: Greenwood Press, 1986, 241-258.
- Putnam, Robert D. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton University press, 1992.
- Putnam, Robert D. Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon and schuster, 2000.
- Putnam, Robert D. "Bowling alone: America's declining social capital." In Culture and politics, pp. Palgrave Macmillan, New York, 2000, 223-234.
- Putnam, Robert D. "E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte Prize Lecture." Scandinavian political studies 30, no. 2 (2007): 137-174.
- Friedman, Milton. "The social responsibility of business is to increase its profits." In Corporate ethics and corporate governance, pp. 173-178. Springer, Berlin, Heidelberg, 2007.
- Crane, Andrew, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel, eds. The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford Handbooks, 2008;
- Farooq, O.; Rupp, D.E.; Farooq, M. The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Acad. Manag. J.* 2017, 60, 954–985
- Hennigfeld, Judith, Manfred Pohl, and Nick Tolhurst, eds. The ICCA handbook on corporate social responsibility. John Wiley & Sons, 2006.
- Idowu, Samuel O. Encyclopedia of corporate social responsibility. Edited by Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, and Ananda Das Gupta. Vol. 21. New York: Springer, 2013.
- Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34, no. 4 (1991): 39-48.
- Friedman, Milton. "The social responsibility of business is to increase its profits" u: *Corporate ethics and corporate governance*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2007., 173-178.
- Schwab, Klaus, and Thierry Malleret, *The Great Reset. World Economic Forum, Geneva*. 2020, 22.
- O Crane, Andrew, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel, eds. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford Handbooks, 2008; Hennigfeld, Judith, Manfred Pohl, and Nick Tolhurst, eds. *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, 2006.
- Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders" *Business horizons* 34, no. 4 (1991): 39-48
- Illich, Ivan, "Needs", *The development dictionary: A guide to knowledge as power* (1992): 88-101;
- Coleman, James S. *Foundations of social theory*. Harvard University Press, 1994.

