

Onlajn kurs: Mobilizacija zainteresovanih strana za uspešne strukturne reforme

KAKO DA SE POMIRE INTERESI RAZLIČITIH ZAINTERESOVANIH STRANA

Većina strukturnih reformi ima ne samo koristi već i **određenu cenu koju plaćaju neke od zainteresovanih strana**. To je upravo zbog toga što su reforme strukturne, tj. one menjaju strukture u kojima preduzeća posluju, a ljudi rade i zarađuju svoje prihode. Oni koji imaju koristi od trenutne situacije – ili strukture – suočice se sa neželjenim troškovima kada se struktura promeni kroz reformu.

Kada sa zainteresovanim stranama razgovarate o reformi, **zainteresovane strane će prvenstveno razgovarati o reformi sa sopstvene tačke gledišta**, tj. u zavisnosti od načina na koji će reforma uticati na njihovu situaciju. To može biti veoma korisno i praktično, a uzimanje njihovih komentara u obzir može vam pomoći da dodatno unapredite dizajn i delotvornost reformi. Međutim, **ukoliko interesi onih koji žele da zadrže postojeću strukturu** - odnosno da do reforme ne dođe ili da bude minimalna - prevladaju, **rezultat može biti upravo to – da do reforme ne dođe ili da bude minimalna bez stvarnog uticaja na poboljšanje postojeće situacije**.

Razmislimo o nekim primerima.

- a) **Liberalizacija tržišta (energija, transport, trgovina/integracija) – aktuelni veliki igrači** na tržištu suočice se sa snažnijom konkurencijom i izgubiće prihode. To se takođe odnosi na njihove poslodavce. **Cene za potrošače** takođe će obično porasti kao rezultat liberalizacije, barem u kratkom roku, a posebno ukoliko su bile direktno ili indirektno pod kontrolom države.
- b) **Ista logika se odnosi i na druge mere koje postavljaju veće zahteve u pogledu kvaliteta i konkurentnosti** – ozelenjavanje proizvodnje, ekološki standardi, više standarde kvaliteta obrazovnih institucija itd.
- c) **Mere za aktivaciju na tržištu rada** – kada se poveže pravo na dobijanje naknada za nezaposlenost ili socijalnih beneficija sa aktivnim traženjem i prihvatanjem poslova, ljudi koji su ranije bili u mogućnosti da dobiju beneficije bez ovog uslova, suočice se sa tim gubitkom.
- d) **Smanjenje sive ekonomije** – time se stvara pravednije poslovno okruženje za preduzeća u formalnoj ekonomiji, ali neka neformalna radna mesta i poslovni subjekti mogu biti izgubljeni zbog većih troškova rada nakon formalizacije statusa.
- e) **Smanjenje birokratije** - kada skratite vreme za dobijanje dozvole za rad sa 2 godine na 2 meseca, to deluje kao nešto što će svima koristiti. Međutim, **oni koji**, u današnjem komplikovanom okruženju, **već imaju dozvolu ili su u mogućnosti da je dobiju brže** od ostalih - zato što se bolje snalaze sa propisima, imaju bolje veze ili su spremniji da plate mito - izgubiće svoju konkurentnu prednost.

Commented [U1]: Please check in the English original. Very unfortunate autocorrect :D



KOJI TROŠKOVI SU NAM BITNI I KAKO DA NADOKNADIMO GUBITAK ZAINTERESOVANIM STRANAMA?

Svi koji gube ili se suočavaju sa troškovima pokušaću da se suprotstave reformi, na primer preko svog predstavnika u konsultacijama sa zainteresovanim stranama, **ali da li bi trebalo da se sve pritužbe uvažavaju** - i kako? **Jasno je da oni koji će izgubiti svoj dodatni profit** zato što su koristili prednosti komplikovanih procedura i propisa, **ne treba da dobiju nadoknadu**. Međutim, drugi slučajevi su teži i može da postoji legitiman razlog da se nadoknadi šteta onima koji bi je pretrpeli.

Postoje **dve vrste kompenzacije**:

- **direktna novčana plaćanja** (tj. neki troškovi se prebacuju sa zainteresovanih strana na budžet)

- **prilagođavanje reforme** (odnosno postupna ili prilagođena implementacija) **ili dopunske mere** za smanjenje troškova

Slede primeri nadoknade troškova:

Liberalizacija tržišta – plaćanje: **Subvencija za cene** za siromašna domaćinstva, a možda čak i mikro biznise.

dopunska mera: **subvencija za restrukturiranje** postojećim velikim/domaćim kompanijama koje će se suočiti sa jačom konkurencijom.

dopunska mera: **poseban program aktivnih mera tržišta rada** za pre/dokvalifikaciju i ponovno zapošljavanje ljudi koji će izgubiti posao u postojećim kompanijama.

Siva ekonomija – plaćanje: **poreska olakšica ili subvencija** za poslodavce koji formalno zaposle neregistrovane radnike

dopunska mera: **oprost poreza /kazne** za firme koje se formalizuju.

Mere aktivacije na tržištu rada – prilagođavanje reforme: Zahtev u pogledu aktivacije **ne nameće se najranjivijim** ljudima/grupama, za druge grupe **postepeno se uvodi**.

Ovo sve zvuči dobro, ali **postoje ograničenja u pogledu nadoknada**:

- novčane naknade **možu biti veoma skupe za budžet**,

- prilagođavanja reformi, **ukoliko ih je previše, može da razvodnji reformu** i učini je manje efikasnom

KOJE SU PREDNOSTI I OGRANIČENJA KONSULTACIJA SA ZAINTERESOVANIM STRANAMA?

Primeri kada su konsultacije od pomoći:

Siva ekonomija, mere za aktivaciju – neki akteri, npr. NVO koje rade na oblasti socijalne zaštite, neki sindikati – mogu biti od velike pomoći da vam objasne koje će grupe biti najviše pogođene merama i u razmišljanju o tome kako im konkretno možete pomoći/nadoknaditi im štetu.

subvencija za restrukturiranje (ili bilo koja druga) – poslovni akteri mogu vam pomoći da bolje osmislite subvenciju kako bi ona zaista bila od pomoći i funkcionisala.

Međutim, s druge strane, **skoro sve zainteresovane strane će često preuveličavati svoj problem**:

postojeće velike kompanije na tržištu – predstavice vam cifre u vezi sa svojim prihodima i izgubljenim radnim mestima zbog liberalizacije i preuveličaće troškove.

rad u svojoj zoni – firma će preuveličavati troškove formalnog rada u odnosu na neformalan i zanemarivati

Mere za aktivaciju/socijalne mere – neke nevladine organizacije ili sindikati mogu smatrati skoro svakog izuzetno ranjivim i snažno pogođenim predloženom reformom.

Dakle, **u mnogim slučajevima, konsultacije (ukoliko su ozbiljne) pretvaraju se u pregovore**

- vi predstavite prednosti reforme, možda preuveličavajući prednosti i umanjujući značaj troškova,

- zainteresovane strane koje snose troškove rade upravo suprotno (preuveličavaju troškove, umanjuju značaj prednosti). Oni možda to rade i zato što moraju da impresioniraju svoje članstvo, ili jednostavno ne vole državu,

- zainteresovane strane koje će imati koristi od reforme će podržati vaše argumente i izneti pozitivne predloge za poboljšanja

Još jedan aspekt koji komplikuje pregovore je da **nisu sve zainteresovane strane podjednako uticajne** i to može da ima negativan uticaj na ishod. Zainteresovane strane se razlikuju po broju članova, finansijskim resursima, organizacionim kapacitetima, sposobnostima zagovaranja svojih interesa itd. Najuticajniji su verovatno oni koji imaju direktan pristup medijima, političkim donosiocima odluka ili međunarodnim organizacijama.

REZIME

Konsultacije sa zainteresovanim stranama **su korisne**, pružaju informacije i bolje razumevanje i mogu vam pomoći da reforme učinite boljim, tj. delotvornijim i sa manje troškova.

One vam mogu pomoći **i u pronalaženju ravnoteže između argumenata zainteresovanih strana** koje imaju koristi od reforme i onih koji će snositi troškove.

Međutim, **ukoliko prevladaju interesi zainteresovanih strana koje se protive reformi, oni mogu razvodnjiti reformu** i učiniti je nedelotvornom.



Izazov pred vama je da maksimalno povećate pozitivne i smanjite negativne aspekte – ukoliko je to potrebno, da uvedete nadoknade, ali da očuvate delotvornost reforme.

U stvarnosti, ishod će zavisiti,

- od toga koliko sami čvrsto verujete u reformu (dobro osmišljena, zaista korisna, potrebna...), odnosno od vašeg osećaja »vlasništva« nad reformom
- od toga u kojoj meri reformu podržavaju politički donosioci odluka, koji na kraju snose političke troškove reformi ukoliko su nepopularne, suočavaju se sa snažnim protivljenjem ili su prosto neadekvatne i ne sprovode se dobro.

