



Organizata
Ndërkombëtare
e Punës

Organizata Efektive e Punëdhënësve

Një seri e udhëzuesve “praktik” mbi ngritjen dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve



Ndërtimi i një organizate sektoriale të fortë dhe efikase të punëdhënësve



Organizata Efektive Punëdhënësve

Një seri e udhëzuesve “praktik” për ndërtimin dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve

Ndërtimi i një organizate sektoriale të fortë dhe efikase të punëdhënësve

E drejta e autorit © Qendra Ndërkombëtare e Trajnimit e Organizatës Ndërkombëtare të Punës 2016

Publikuar për herë të parë më 2011

Ky botim gëzon të drejtën e autorit sipas Protokollit 2 të Konventës Universale të së drejtës autoriale. Megjithatë pjesë të shkurtra të këtij botimi mund të riprodhohen pa autorizim, me kusht që të tregohet burimi.

Kërkesat për autorizim për të riprodhuar, përkthyer apo përshtatur një pjesë apo të gjithë botimin duhet të adresohen në Qendrën Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-së, Viale Maestri del Lavoro 10, 10127 Torino. Qendra i mirëpret kërkesat e tilla.

ILO

Ndërtimi i një organizate të fortë dhe efikase sektoriale të punëdhënësve

ISBN 978-92-2-831079 (web PDF)

Poashtu në dispozicion në gjuhën angleze:

Building a strong and efficient sectoral employers' organization (ISBN 978-92-9049-543-7), ILO, Turin (2011).

Emërtimet e përdorura në publikimet e Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimeve të ILO-s, të cilat janë në përputhje me praktikën e Kombeve të Bashkuara, dhe pikëpamjet e materialit nuk nënkuptojnë shprehjen e asnjë opinioni nga ana e Qendrës - mes tjerash - në lidhje me statusin ligjor të ndonjë vendi, zone apo territori apo të autoriteteve të atij vendi, ose në lidhje me caktimin e kufijve të tij. Përgjegjësia për mendimet e shprehura në artikujt, studimet dhe kontributet tjera qëndron vetëm tek autorët e tyre, dhe publikimi nuk përbën miratim nga Qendra për mendimet e shprehura në to.

Publikimet e Qendrës, si dhe katalogu apo lista e botimeve të reja, mund të merren në adresën e mëposhtme:

Publikimet, Qendra Ndërkombëtare e Trajnimeve të ILO-së

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Torino, Itali

Tel: +39 - 011 - 6936693

Faks: +39 - 011 - 6936352

Dizajni dhe shtypja e versionit original është bërë nga Qendra Ndërkombëtare e Trajnimeve të ILO-së, Torino, Itali

Ndërtimi i një organizate sektoriale të fortë dhe efikase të punëdhënësve

PËRMBAJTJA

SEKSIONI NJË	Rëndësia e organizatave sektoriale të punëdhënësve	6
SEKSIONI DY	Planifikimi strategjik – rregullimi i drejtë i gjërave që nga fillimi	13
SEKSIONI TRE	Zhvillimi i anëtarësisë së OSP	28
SEKSIONI KATËR	Zhvillimi i ngritjes së të ardhurave të OSP-ve	40
SEKSIONI PESË	Arritja e qeverisjes së mirë në OSP	49
SEKSIONI GJASHTË	Avokimi	67
SEKSIONI SHTATË	Dialogu Social - Negocimi kolektiv; bazat e përfaqësimit të interesave të anëtarëve	81
SEKSIONI TETË	Zgjerimi i shërbimeve në OSP	91

Si ta përdorim këtë udhëzues

"Ndërtimi i një organizate sektoriale të fortë dhe efikase të punëdhënësve (OSP)" është udhëzuesi i gjashtë në serinë e udhëzuesve që përbën pakon e Organizatave Efektive të Punëdhënësve. Kur e krahasojmë me udhëzuesit tjerë, ky Udhëzues është dizajnuar që të ndihmojë stafin ekzekutiv, drejtorët dhe menaxherët e Organizatave të Punëdhënësve që përfaqësojnë sektorët specifik të ekonomisë, që të ndërtojnë dhe udhëheqin organizatat e tyre në mënyrë sa më strategjike, efektive dhe efikase. Udhëzuesi synon themeluesit, ndërtuesit dhe menaxhuesit e OSP-ve, si dhe ata që ndërmarrin apo shqyrtojnë një rishikim strategjik mbi mënyrën se si operojnë ato aktualisht.

Rrjeti global i OSP-ve përfshin edhe OSP-të e vogla, që përfaqësojnë sektorë që punësojnë disa mijëra punëtor deri tek ato OSP-të shumë komplekse që përfaqësojnë sektorë që punësojnë miliona punëtorë. Në disa vende, një sektor i veçantë përfaqëson një përqindje të vogël të prodhimit ekonomik kombëtar, ndërsa në disa vende të tjera sektori është shtyllë e ekonomisë së vendit si dhe një kontribuues i madh në BPV-në (Bruto Prodhimit Vendor) e atij vendi. Kjo është arsyeja pse është e pamundur që të propozohet një model universal (one-size-fits-all) për të gjitha OSP-të. Megjithatë, ky udhëzues ofron këshilla dhe mjete praktike që do të ndihmojnë udhëheqësit e OSP-ve të mirë-formuara të rishikojnë qasjet që ata kanë në aspekte të ndryshme të operacioneve të tyre, ose që të ndihmojnë organizatat e sapo krijuara që të ndërtojnë strukturat dhe proceset e duhura që nga fillimi. Varet nga lexuesit e udhëzuesit aplikimin e këshillave dhe mjeteve ta bëjnë në atë mënyrë që është e përshtatshme për madhësinë e OSP-ve të tyre dhe për mjedisin rajonal dhe kulturor ku vepron.

Llojet e mjeteve të ofruara në këtë udhëzues janë tri:

Listat kontrolluese



Listat kontrolluese janë dizajnuar që të ndihmojnë rishikimin e gjendjes së OSP-së, në identifikimin e mangësive si dhe në planifikimin e mënyrave të dizajnit dhe zbatimit të strukturës dhe proceseve më të mira.

Praktikat më të mira



Praktikat më të mira ofrojnë shembuj se si organizatat tjera kanë trajtuar problemet e njëjta.

Ushtrimet praktike



Ushtrimet praktike mund të përdoren individualisht, nga palët punuese apo nga organet vendimmarrëse.

Udhëzuesi është menduar të përdoret si një mjet shumë-qëllimor dhe edhe pse është dizajnuar si një mjet relativisht i thjeshtë dhe interesant për t'u lexuar; vetëm leximi i tij nga faja e parë deri te e fundit nuk është mënyra e vetme - apo më e mira - për të maksimizuar vlerën e udhëzuesit. Duke marrë parasysh që OSP-të fillojnë nga pozicione të ndryshme, varësisht nga gjendja e tyre "aktuale" dhe e "preferuar", seksionet e ndryshme të udhëzuesit aplikohen për audiencë të ndryshme; edhe pse disa pika pa dyshim marrin parasysh interesat e përgjithshme, pikat tjera mund të duken më të thjeshta për një lexues dhe tepër ambicioze për një lexues tjetër.

Për shembull:

- Disa OSP mund të jenë të interesuara për një rishikim të plotë të funksionimit të tyre - për shembull, OSP-të e reja të interesuara në ndërtimin e organizatës së tyre nga e para apo organizatat ekzistuese mund të jenë të interesuara në krijimin e një plani strategjik/rishikim të rregullt. Kapitujt e këtij udhëzuesi ofrojnë këshilla thelbësore për një rishikim të plotë të operacioneve të OSP-ve.
- Organizatat e tjera mund të jenë të interesuara për një aspekt të veçantë të operacioneve të tyre; ato mund të përdorin një ose më shumë kapituj të udhëzuesit që ata i konsiderojnë të dobishëm.

Çdo seksion ofron një listë kontrolluese që mund të përdoret për lehtësimin e planifikimit të veprimit, ose përndryshe përdoret si pikë referimi se ku gjendet organizata në një çështje të caktuar.

Seksioni Një

Rëndësia e organizatave sektoriale të punëdhënësve

Organizatat e punëdhënësve luajnë një rol të rëndësishëm në shumicën e vendeve dhe padyshim sjellin përfitime për anëtarët dhe kombet e tyre. Seksioni Një i vendos Organizatat e punëdhënësve, veçanërisht Organizatat sektoriale të punëdhënësve (OSP) në hartën globale. Janë përshkruar lloje të ndryshme të OSP-ve dhe është ekzaminuar nocioni "sektor". Është ndërmarrë një vështrim nga afër mbi kontradiktat që paraqiten mes krijimit të një mase kritike të mjaftueshme për të krijuar ndikim gjatë avokimit të specifikave për nëngrupet. Janë ilustruar sfidat e zakonshme që OSP-të hasin. Së fundi, janë identifikuar fushat kyçe për ndërtimin organizativ si rruga drejt suksesit; të gjitha do të trajtohen në udhëzues.

1.1 Organizatat kombëtare dhe ndërkombëtare të punëdhënësve

Organizatat e punëdhënësve luajnë një rol të rëndësishëm pothuajse në të gjitha vendet e botës, ku në të shumtën e rasteve bashkëpunojnë mirë me sindikatat dhe qeveritë. Organizatat e punëdhënësve kontribuojnë në zhvillimin e vendit, jo vetëm në tregun e punës, por edhe në shoqërinë civile, përfshirë këtu forcimin e demokracisë, efikasitetin ekonomik dhe barazinë sociale. Në vendet në tranzicion, organizatat e punëdhënësve luajnë një rol të rëndësishëm në rrjedhën e kalimit në një ekonomi të tregut nga sistemi i mëhershëm i planifikuar ekonomik.

Në shumë vende, pjesa e punëdhënësve përbëhet nga organizatat sektoriale të punëdhënësve (OSP), që bashkërisht formojnë një ombrellë ndër-sektoriale të konfederatave të punëdhënësve. OSP-të shpesh janë kurri i konfederatave dhe ndikojnë në interes të të gjithë punëdhënësve brenda vendit. Punëdhënësit shpesh kanë edhe dimensionin rajonal.

Organizatat e punëdhënësve janë poashtu aktive edhe globalisht në disa nivele. Konfederatat janë anëtare të Organizatës Ndërkombëtare të Punëdhënësve (IOE), që shërben si zëri i

punëdhënësve në nivel global, dhe mbështet ata në aktivitetet e Organizatës Ndërkombëtare të Punës (ILO) në bashkëpunim me Byronë për Aktivitete të Punëdhënësve (ACT/EMP) brenda ILO-së.

OSP-të gjithashtu formojnë Organizata Sektoriale Ndërkombëtare, veçanërisht në Evropë, ku edhe kanë ndikim të konsiderueshëm në zhvillimin e sektorëve gjegjësisht. Shembulli më i mirë është Këshilli Evropian për Industrinë Kimike (Cefic), Shoqata e Industrive Inxhinierike Evropiane (Orgalim) dhe Eurocommerce. Pra, OSP-të janë pjesë e rëndësishme e rrjeteve vendore dhe ndërkombëtare që shërbejnë për interesa të anëtarëve të tyre.

1.2 Llojet e ndryshme të OSP-ve dhe aktivitetet e tyre

OSP-të kanë historik dhe përvoja të ndryshme. Në Evropë historia e tyre është më shumë se njëqind vjeçare, por në vendet në tranzicion, ato kanë qenë prezent për 15-20 vite. Mandati dhe agjenda e OSP-ve dallon gjithashtu, kjo vlen të kujtohet gjatë studimit të këtij Udhëzuesi. Në parim ekzistojnë tre lloje të OSP-ve:

- *Organizata të "Pastra" të punëdhënësve, që merren me çështjet sociale, marrëdhëniet punëtor-punëdhënës dhe me përfaqësim kolektiv në sindikata, qeveri, kryesisht në negociata kolektive;*
- *Organizata tregtare pa mandat që do të përfshihen në çështjet e punëdhënësve; merren më çështjet tregtare që ndërlidhen me sektor: tatimi, dogana, mjedisi, produktet, standardet dhe tjera;*
- *Organizata të "Përziera" që mbulojnë të gjithë spektrin e çështjeve të lartpërmendura.*

OSP-të e "Pastra", janë prezente në Evropë për shumë vite si homolog i sindikatave, kanë zhvilluar shumë organizata simotra që u morën me çështjet tregtare pas luftës së dytë botërore.

KUTIA 1

RASTI STUDIMOR – EVROPA QENDRORE DHE LINDORE

Në fund të viteve 80-ta dhe në fillim të viteve 90-ta, pas disa dekadave të funksionimit të ekonomive të planifikuara nga qendra, vendet e Evropës qendrore dhe lindore kanë filluar me ndërtimin e shoqërive të reja dhe demokratike, një trend që u fut edhe në jetën ekonomike të atyre vendeve. Kjo nënkupton që kompanitë e reja dhe punëdhënësit duhej të ri-krijonin kulturën e humbur të marrëdhënieve ekonomike dhe personale. Pavarësisht sfidave të shumta që hasën OSP-të e vendeve anëtare të BE nga Evropa qendrore dhe lindore, të arriturat e OSP-ve në krijimin e marrëdhënieve moderne industriale, e arsyetojnë përdorimin e tyre si raste studimore për vendosjen e marrëdhënieve moderne sektoriale industriale. Ky është veçanërisht rasti për një shoqëri në tranzicion nga një qeverisje e centralizuar e llojit liberal të qeverisjes shoqërore në një ekonomi të tregut dhe në një shoqëri demokratike.

Sindikatat sektoriale dhe, në disa raste edhe shoqatat sektoriale industriale ishin pjesë përbërëse e sistemit socialist, mirëpo nuk luanin rol në marrëdhëniet e punës, kjo qëndron ende për shoqëritë e centralizuara, totalitare dhe diktatoriale. Prandaj duhet pranuar se në disa vende ekzistimi formal i organizatave të tilla nuk i bën realitet marrëdhëniet moderne industriale, ato shpesh janë vetëm një lëvizje propaganduese apo sa për sy e faqe.

Krijimi i firmave të pavarura (për shkak të decentralizimit ekonomik dhe privatizimit) ka nxitur një dalje rapide të OSP-ve në Evropën qendrore dhe lindore. Megjithatë, meritat duhet t'i jepen përkrahjes qeveritare për strukturat trepalëshe, që kishin efekt pozitiv në iniciativa zhvillimore të OSP-ve të sapo themeluara. Kjo përkrahje qeveritare u ofrua me qëllim të balancimit të kompetencave të sindikatave. Njëjtë sikurse historia e zhvillimit të OSP-ve, dalja e tyre në shoqëritë e reja demokratike ishte motivuar në masë të madhe nga nevoja për gjetjen e partnerëve për sindikatat sektoriale dhe lehtësimin e kontratave kolektive sektoriale. Megjithatë, marrëdhëniet industriale janë zhvilluar në masë të madhe që nga ajo kohë dhe arsyet për krijimin e një OSP-je nuk duhet të bazohen vetëm në faktin se ekziston një sindikatë sektoriale.

Me kalimin e kohës, anëtarët e të dyjave e konsideronin anëtarësimin e dyfishtë si jo-racional, ndërsa sot, organizatat e përziera dominojnë pas bashkimit në nivel sektorial, si dhe në nivel ombrellë. Në vendet ku ngritja organizative është në progres, organizatat e punëdhënësve (OP-të) zakonisht fitojnë një mandat më të gjerë që nga fillimi. Midis organizatave tregtare, ju mund të gjeni organizata me karakter të ngjashme me Odat Ekonomike, të cilat mund të përdorin këtë udhëzues me rastin e kalimit në fushën e çështjeve të punëdhënësve.

Marrëveshjet e marrëdhënieve industriale në vendet me dialog social të avancuar dallojnë nga njëra tjetra, dallojnë edhe regjimet e mirëqenies dhe modelet sociale; megjithatë, ato ndajnë mes vete edhe një sërë karakteristikash të përbashkëta. Historikisht, marrëveshjet industriale dhe arritjet e tyre në kontributin për rritjen dhe mbrojtje publike sociale të siguruar në periudhën pas vitit 1945, bien mbi shtyllat e tilla thelbësore institucionale si një shkallë e solidaritetit të përcaktimit të pagave, në bazë të bashkërendimit në nivel sektorial, dhe marrëveshjet trepalëshe mbi politikat. Nuk është befalus fakti se

sukseset e dialogut social dhe normat e larta të dialogut kolektiv të vendeve evropiane janë të lidhura direkt me ekzistencën e organizatave sektoriale të punëdhënësve¹.

Përfshirja rutinore e OSP-ve (qofte direkt ose indirekt duke kontribuar në përfaqësimin ndër-sektorial), në konsultimet për politikat socio-ekonomike është element bazë i dialogut social në të gjitha nivelet. Kjo përfshirje rutinore mund të marrë formë të ndryshme: mund të garantohet me ligj; mund të mishërohet në këshilla ose organe apo komisione trepalëshe këshilluese që takohen rregullisht; apo mund të jetë jo-formale, edhe pse i një rëndësie më të madhe se vetëm një çështje *ad hoc* e thirrur vetëm në rast të krizave ose sipas nevojës.

OSP-të ofrojnë bazën për përfaqësim të interesave kolektive, prandaj kjo është pse ekzistenca e një OSP-je është qartazi një *sine qua non* për realizimin e dialogut social. "Cilësia" e marrëdhënieve industriale lidhet drejtpërsëdrejti me mbështetjen sociale dhe institucionale që akterët industrial gëzojnë në një kontekst të caktuar politik, por që këta akterë gjithashtu duhet t'i fitojnë.²

¹ Komisioni Evropian: Marrëdhëniet Industriale në Evropë 2008 (Bruksel, DP për Punësim, Çështje Sociale dhe Mundësi të Barabarta, 2009), f. 19-39.

² J. Visser dhe A. Hemerijck: "A Dutch miracle: Job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands" (Amsterdam, Amsterdam University Press, 1997), f.70.

Mbështetja sociale për OSP-të dëshmohej nga anëtarësimi, fuqia e mobilizimit dhe qëndrimet në opinion ndërsa mbështetja institucionale bazohet në njohjen e OSP-ve si partner social nga ana e ligjvënësve. Kjo është kodifikuar në normat ligjore dhe është mbështetur nga politikat publike në lidhje me të drejtat e përfaqësimit, konsultimit dhe bashkë-vendosjes në fusha të veçanta të politikave që ndikojnë në sektorin përkatës. Ky udhëzues trajton të gjitha këto çështje.

1.3 Nocioni i sektorit

Para se të futemi më thellë në analizimin e OSP-ve, fillimisht duhet të përqendrohemi te nocioni i sektorit. Në shumë vende ekziston një ndarje funksionale e sektorëve, edhe pse grupet e ndryshme mund të kenë ankesa lidhur me ndarjen e saktë. Megjithatë, nocioni "marrëdhënie industriale në nivel sektori" jo gjithmonë korrespondon me të njëjtin realitet në vende të ndryshme, dhe caktimi i kufijve/ndarjes së një sektori nuk mund të jetë aq i thjeshtë sa duket. Keller ka theksuar se "nuk ekziston një përkufizim i qartë se cilat kritere e përbejnë një "sektor";³ shembull i mirë është "sektori i transportit", i cili mbulon aktivitetet të llojllojshme të tilla si aviacioni civil, transporti rrugor, hekurudhat, dhe transporti detar. As "sektori i shërbimeve" nuk është përkufizuar zyrtarisht. Klasifikimi NACE kryesisht përdoret për përcaktimin/ndarjen e aktivitetit në terma ekonomik; megjithatë, realiteti i një sektori në një vend, veçanërisht për perimetrin e marrëdhënieve industriale, mund të ndryshoj për shkak të standardeve ekonomike.

Megjithatë, është e rëndësishme për të pasur një nocion të përbashkët për sektorin, do të lehtësonte të mësuarit nga ky udhëzues; për këtë arsye, në kuadër të këtij udhëzuesi, një sektor do të thotë një seksion, segment ose ndarje e operatorëve ekonomikë e përcaktuar qartë. Përkufizimet e sektorëve mund të bazohet në:

- Llojet e produkteve të prodhuara/shërbimet e ofruara (për shembull, Shoqata e Industrive Inxhinierike Suedeze, Shoqata e prodhuesve të këpucëve dhe çizmeve, apo *Shoqata e Hoteleve Turistike në Republikën e Argjentinës*);
- Teknologjitë e përdorura nga grupi i operatorëve (për shembull, BIOTECCanada - Shoqata Bioteknologjike Kanadeze);
- Lloji i lëndës së parë që përdoret nga një grup i operatorëve (për shembull, Shoqata e Konvertuesve të Plastikës në Hungari);

- Jetëgjatësia e produkteve të caktuara (për shembull, Shoqata e ciklit fotovoltaik në Gjermani);
- Fazat specifike në zinxhirin e prodhimit (për shembull, Shoqata spanjolle e prodhuesve të substancave tension-aktive, prodhimin e lëndëve të para për kompanitë e prodhimit të produkteve finale - detergjenteve dhe produkteve të pastrimit, për shembull, në Japoni, Shoqata e prodhuesve të detergjentit dhe sapunit);
- Lloji i strukturës së pronësisë (për shembull, Shoqata hungarez e Kooperativave);
- Çdo kombinim i këtyre më lart (për shembull, Shoqata e spitaleve publike në Sllovaki).

Ky përshkrim i një sektori ngushton temën e këtij udhëzuesi dhe definon termin "organizatë sektoriale e punëdhënësve" (OSP), në mënyrë që të lehtësojë leximin e vazhdueshëm të udhëzuesit. Një sektor mund të ndahet më tej në nën-sektorë. Përdorimi i termit "sektor" dhe "nën-sektor" përdoret shpesh për të nënvizuar pozitën relative të dy sektorëve apo OSP-ve (por jo domosdoshmërisht nënshtrimit hierarkik të OSP-ve të caktuara). Për shembull, prodhuesit e plastikës janë një nën-sektor i sektorit petrokimik, i cili në fakt është një nën-sektor i sektorit kimik, e kështu me radhë.

Brenda fushave që janë objekt i negociatave kolektive, edhe vetë përcaktimi i kufijve të një sektori negociohet në kuptimin që palët kanë rënë dakord për kompanitë që mbulohen nga marrëveshja. Në disa vende sektorët janë përcaktuar nëpërmjet legjislacionit. Nën-sektorët brenda një OSP-je janë shumë të shpeshtë në vendet me një sistem të zhvilluar të negociatave kolektive dhe nën-sektorët janë edhe themelet e aktivitetëve të tjera, duke përfshirë lobimin (më shumë informacion është dhënë më poshtë). Pra, kufijtë e një sektori janë shpesh më të ndikuar nga nevojat e një grupi të caktuar të operatorëve ekonomik në përfaqësim kolektiv dhe avokim në lidhje me të tjerët, sesa nga klasifikimi formal.

Aktualisht ka mbi 5000 OSP që veprojnë vetëm në Evropë, kështu që zgjedhja e shembujve është e mjaftueshme; në pjesën e fundit, Udhëzuesi ofron ndërlidhje me disa OSP në mbarë botën. Interneti gjithashtu ofron një sërë kontaktesh për OSP, dhe mund të përdoret për të gjetur partnerë në vendet e tjera, si dhe mund të ndihmojnë në formulimin e strategjisë dhe veprimtarisë së një OSP-je.

³ B. Keller: "Social dialogues. The state of the art a decade after Maastricht", në Zhurnaln për Marrëdhënie Industriale, (Hoboken, NJ, Wiley, 2003), Vëll. 34, Nr. 5, f. 420.

1.4 Ekuilibrimi i interesave specifik kundrejt masës kritike

OSP-të veprojnë në korniza shumë konkurruese të përfaqësimit kolektiv; konkurrenca në përfaqësimin kolektiv ekziston edhe brenda një sektori. OSP-të zakonisht përpiqen të arrijnë masën kritike për të qenë përfaqësues dhe me ndikim, qoftë në avokim apo në dialog kolektiv. Por qëllimi i masës kritike duhet të krahasohet me objektivat specifike që OSP-ja dëshiron t'i arrijë. Sa më i ngushtë të jetë definicioni "sektorial" i grupit të akterëve, aq më shumë OSP-të mund të përqendrohet në reflektimin e interesave të grupit. Dhe anasjelltas, sa ma e madhe të jetë fusha që OSP-të mundohen të mbulojnë, aq më pak specifike mund të jenë sa i përket nën-divizioneve. Por, një qasje nga një grup më i madh mund të ketë më shumë ndikim politik.

Kjo është arsyeja pse çdo sfidë e hasur nga anëtarët do të kërkoj shqyrtim të kujdesshëm të fuqisë ndikuese/masës kritike që OSP-ja ka, si dhe shqyrtimin e koalicioneve të mundshme afatshkurtra apo edhe bashkimin me OSP-të tjera në mënyrë që t'iu shërbej interesave të anëtarëve sa më mirë që të jetë e mundur.

Alternativa më e mirë do të ishte përdorimi i markës tregtare dhe ndikimin e tërë OSP-së në mënyrë që të përfaqësojë interesat e një nën-grupi, duke marrë parasysh se me kalimin e kohës favorët duhet të shpërndahen në mënyrë të drejtë në mes të nën-grupeve. Gjithashtu, ky paradoks mes specifikave dhe masës kritike mund të kërkoj disa alternativa të qeverisjes së mirë, për shembull, komitete të brendshme speciale për aktivitetet e nën-sektorit.

Këto vlerësime kanë lidhje edhe me anëtarësimin e organizatës kombëtare ombrellë. Kjo organizatë është një kanal thelbësor për një OSP në politikë-bërjen kombëtare. Në të njëjtën mënyrë, përkrahja e OSP-ve për organizata ombrellë të punëdhënësve shton zërin e punëdhënësve duke e bërë atë më të fortë dhe më efektive.

Përvoja e shumë fushatave të udhëhequra nga OSP-të tregojnë se çdo përpjekje për të shtuar fuqinë ndikuese të OSP-së përmes koalicioneve me OSP-të tjera, organizatat ombrellë kombëtare të punëdhënësve ose partnerët në nivelet evropiane dhe globale, japin rezultate të shkëlqyeshme. Koalicionet e tilla kanë gjetur mbështetjen e duhur politike, kanë përçarur mesazhe më të besueshme dhe kanë respektuar interesat e më shumë se një sektori, siç janë përdoruesit gjatë rrjedhës së prodhimit dhe konsumatorët e fundit. Me fjalë të tjera: bashkëpunimi i mirë me të tjerët shpaguhet.

Nevoja për të arritur një masë kritike/pushtet influencues kryesisht i referohet përfaqësimit kolektiv në lidhje me partnerët social dhe autoritetet shtetërore në aktivitete avokuese (përfshirë edhe dialogun social). Megjithatë, kjo është një pikëpamje shumë e ngushtë; OSP-të kanë nevojë edhe për këtë masë kritike për krijimin e iniciativave bashkëpunuese (të tilla si Responsible Care® në sektorin global të produkteve kimike apo programi HERA në sektorin e detergjenteve) dhe për shërbimet esenciale për anëtarët (si për shembull standardizimi teknik në sektorin e gazit). Kjo është arsyeja pse shqyrtimi i masës kritike/pushtetit influencues nuk është vetëm një çështje që lidhet me avokimin. Për më tepër, më vonë në udhëzues analizohet çështja e arritjes së masës kritike nga këndvështrimi i arritjes së fizibilitetit financiar të veprimtarive të OSP-ve.

Që të bëjmë një përmbledhje, OSP-ja duhet të analizojë masën e saj kritike/pushtetin influencues, i cili ka dy komponentë:

- Masën kritike/pushtetin influencues të brendshëm - p.sh. sa e madhe është mbështetja politike që OSP-ja mund të sigurojë; kjo mund të shtohet duke rritur përfaqësimin, bashkimin me OSP-të tjera me interesa të ngjashme, etj.;
- Masën kritike/pushtetin influencues të jashtëm - p.sh. sa e madhe është mbështetja që OSP-ja mund të marrë nga punëdhënësit tjerë me qëllim që të sigurohet mbështetja më e madhe politike për veprimet e saj. Ajo mund të rritet përmes koalicioneve me OSP-të tjera ose organizatave ombrellë të punëdhënësve në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar.

1.5 Sfidat e OSP - ve në të ardhmen

Edhe pse ka dallime në mes vendeve dhe rajoneve nëpër botë, OSP-të ballafaqohen me sfida të njëjta. Këto sfida kanë të bëjnë me disa çështje, siç janë normat e anëtarësimi, shërbimet e ofruara për anëtarët, fushëveprimi i aktiviteteve dhe përdorimi efikas i burimeve në dispozicion; nganjëherë vihet në pikëpyetje i tërë misioni apo objektivat kryesore të organizatës. Lajm i mirë është se duket që OSP-të, kohëve të fundit nuk janë përballur me një rënie serioze të numrit të anëtarëve⁴, këtë e kanë përjetuar sindikatat si pasojë e humbjes së mbështetjes tradicionale nga fabrikat dhe sektori publik. Kjo me siguri ndodh për shkak se OSP-të janë më aktive në rrjetëzim dhe lobim, që është thelbësore për sektorët tradicional dhe ata të ri të ekonomisë.

4 Fondacion Evropian për përmirësimin e kushteve të jetës dhe punës: Zhvillimi i raporteve industriale në Evropë 2008, (Dublin, 2009), f. 24–25 dhe Pasqyra e raporteve industriale në BE dhe ekonomitë tjera globale 2008-2009, (Dublin, 2009), f. 10–12.

Megjithatë, OSP-të përballen me sfida tjera në lidhje me rekrutimin e anëtarëve të rinj dhe preferencat e tyre organizative, për shembull në promovimin e anëtarësimit tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM) apo në zgjerimin e përfaqësimit në sektorin e shërbimeve.

Në Evropën lindore është sfidë për OSP-të të veprojnë në harmoni që të zvogëlojnë gradualisht rolin e shtetit, për shembull në dialogun kolektiv. Për më tepër, OSP-të përballen me presion të shtuar nga anëtarët e tyre në shkurtimin e burimeve, rritjen e llogaridhënies së lidhshimit dhe të jenë më të pranueshëm në promovimin e ndërmarrësisë. Thirrjet për shkurtimin e burimeve ndërliken me numrin në rritje dhe kompleksitetin e problemeve që do të trajtohen nga OSP-të, siç janë strategjitë, promovimi global i produkteve, përkrahja e iniciativave bashkëpunuese që synojnë përmirësimin e performancës së kompanive në mbrojtjen e shëndetit të njeriut dhe mjedisit; ose trajtimi i ndikimit të sektorit mbi ndryshimet klimatike. Kjo është arsyeja pse efikasiteti i strukturave dhe operacioneve të OSP-ve do të jetë tema kryesore e diskutimeve të shumta mes udhëheqësve të korporatave për të ardhmen e përfaqësimit kolektiv sektorial të tyre.

Globalizimi ndikon fuqishëm në qëndrimet e partnerëve social sektorial, marrëdhëniet tradicionale të punës duhet të përballen me situata krejtësisht të reja dhe shumë dinamike. Globalizimi përshpejton ndërvarësinë ekonomike ndërmjet shteteve në baza ndër-rajonale dhe inkurajon kompanitë individuale që të ndërmarrin një qasje të ngjashme të biznesit në tregjet konkurruese; rrjedhimisht ka ndikim në marrëdhëniet industriale sektoriale. Si rezultat i kësaj, marrëveshjet e marrëdhënieve industriale sektoriale mund të fillojnë të konvergojnë në mbarë botën. Kjo konvergencë është tashmë e dukshme në shumë sektorë të fuqishëm të globalizuar dhe tashmë ka pasur një ndikim në OSP që përfaqësojnë sektorin e tyre në mbarë botën.

Globalizimi gjithashtu inkurajon një shfrytëzim më të madh të ekonomive të shkallës, duke shpjer në një përqendrim më të lartë në sektor (nëpërmjet bashkimit dhe blerjeve) pasi që edhe vet strukturat e sektorit i nënshtrohen ndryshimeve. OSP-të duhet të jenë pro-aktive në përshtatjen e strategjive të tyre organizative dhe veprimeve të këtij trendi. Globalizimi gjithashtu përfshin kompanitë e mëdha botërore, shpesh me strukturat e një natyre të konglomeratit, ku aktivitetet e kompanisë përfshijnë aktivitete të cilat nuk janë të kufizuara në mënyrë specifike në një sektor.

Gjithashtu, lëvizja aktuale drejt de-rregullimit decentralizimit dhe individualizimit të kontratave të punës mund të ketë efekt në rezultatet dhe autoritetin e kontratave kolektive

(të cilat për nga natyra janë të centralizuara), ndërsa globalizimi shpjen drejt tregjeve më fleksibile të punës dhe relaksimit në legjislacionit të mbrojtjes së punësimit. Megjithatë, proceset e Evropianizimit përpiqen të garantojnë standardet minimale për të gjithë punëtorët në BE, dhe, si rezultat, koordinimi dhe bashkëpunimi i partnerëve social në nivel sektorial të BE-së do të intensifikohen në të ardhmen.

Nuk ka modele universale për partnerët sektorial social, OSP-të në veçanti, në aspektin global, dhe vetëm koha do të tregojë se cili lloj i modelit do të mbijetoj konkurrencës globale. Megjithatë, konkludohet se OSP-të jo vetëm që kanë arsye të padiskutueshme të ekzistojnë, por rëndësia e tyre do të rritet me kalimin e kohës. Kjo është arsyeja pse punëdhënësit duhet të adresojnë sfidat e ardhshme në mënyrë që të korrrin përfitimet e përfaqësimit sektorial kolektiv të mirë-strukturuar dhe të organizuar në të cilën OSP-të janë institucionet kyçe.

Ka shembuj shumë të mirë të përshtatjes dhe trajtimit të sfidave. Për shembull, në Australi, ku ndryshimet në kontratat kolektive kanë nxitur OSP-të të luajnë një rol më pak aktiv në negociimin e kontratave kolektive, OSP-të kështu kanë kthyer vëmendjen e tyre në drejtim të zhvillimit të shërbimeve këshillimore dhe shumë prej tyre kanë filluar të ngarkojnë tarifa për shërbimet e tyre në vend se të vazhdojnë modelin e financimit nga anëtarësimi. Në Suedi njerëzit nga industritë e shërbimeve dhe sektorët "modern" siç janë industria softuerike - TI janë rekrutuar me sukses si anëtarë të OSP-ve. Kompanitë e teknologjisë informative kanë përdorur "armët" e tyre siç janë uebfaqet e veçanta të internetit të dizajnuara për këtë sektor që përmban jo vetëm "çështje të mirëqenies sociale" (të cilat aktualisht nuk janë prioritet i ndërmarrësve të rinj, por do të jenë më vonë!), por kanë tema tjera me interes të menjëhershëm për ta; e gjithë kjo me qëllim që të rritet ndërgjegjësimi i kompanive për OSP-të.

1.6 Fushat kyçe në ngritjen organizative

Ky udhëzues do të mbulojë rrethanat dhe sfidat më domethënëse, situatat dhe platformat, parimet themelore, tiparet strukturore dhe forcat lëvizëse, të cilat duhet të merren parasysh kur krijohet, zhvillohet dhe drejtohet një OSP e suksesshme.

Pasi që është i dëshirueshëm formati i lexueshëm, ky udhëzues nuk pretendon të jetë shterrues. Së pari dhe më së shumti vëmendje duhet t'i kushtohet situatës që ne e dimë nga përvoja se ndodh shpesh në "jetën reale" të një OSP-je. Kjo do të thotë se udhëzuesi merret me çështjet strategjike afatgjata, si dhe çështjet praktike të përfshira në punën rutinore brenda

një OSP-je.

Fushat kyçe të identifikuar sa i përket zhvillimit të një OSP-je, të cilat janë reflektuar edhe në seksionet e këtij udhëzuesi, janë si vijon:

- Anëtarësimi
- Gjenerimi i të ardhurave
- Qeverisja
- Avokimi
- Dialogu social/ngocimi kolektiv
- Shërbimet
- Planifikimi strategjik

Aktivitetet e qëllimshme dhe të kryera mirë brenda këtyre fushave do të shpaguhën, dhe kjo ka të bëjë shumë me krijimin e rretheve virtuozë. Mësimet e nxjerra shpijnë në sukses brenda këtyre fushave,

përfshirë atë që "bota organizative" - dhe ajo afariste-po ndryshohet rregullisht dhe OSP-të duhet t'i përshtaten adaptohen këtyre ndryshimeve, me qëllim që të plotësojnë dhe kanalizojnë sfidat e kërkesave për anëtarësim; planifikimi strategjik i vazhdueshëm është një domosdoshmëri për këtë qëllim. Madhësia dhe përfaqësueshmëria e OSP-ve ka rëndësi si një bazë për burim dhe ndikim. Krijimi i një marke dhe imazhi të mirë është thelbësor. Nevojitet një politikë e anëtarësimit aktiv, dhe kjo shkon së bashku me të ardhurat e balancuara në mënyrë që të arrihet përfaqësimi optimal. Institucionet transparente të qeverisjes me përfaqësues të shquar të lirë nga interesat e panevojshme janë përbërës të rëndësishëm. Avokimi publik dhe i suksesshëm forcon OSP-të, siç bën pjesëmarrja e orientuar në rezultate në përfaqësimin kolektiv, të tilla si kontrata kolektive. Shërbimet e nxitura nga kërkesa i bën OSP-të tërheqëse në sigurimin e vlerës së shtuar për kompanitë anëtare. OSP-të që rangohen lartë në këto fusha do të jenë fituese. Ky udhëzues ka për qëllim të mbështesë OSP-të në përpjekjet e tyre për të qenë të suksesshme.



LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT NJË

- Sa është i definuar sektori i anëtarësimit të korporatave që OSP-ja dëshiron ta tërheq?
- Si e trajton OSP-ja detyrën e ndërtimit të një mase kritike/pushtetit influencues?
- A ka shqyrtuar OSP-ja se ku mund të përdor pushtetin e saj influencues në të mirë të anëtarëve?
- A ka arritë OSP-ja masën kritike të nevojshme për përfaqësim efikas të anëtarëve?
- A ka arritë OSP-ja masën kritike të nevojshme për veprim efektiv dhe me burime adekuate?
- A është OSP-ja pjesë e negociatave kolektive në nivel sektorial?
- Cilat janë tendencat e ardhshme në kontratat kolektive në sektorin që OSP-ja përfaqëson?
- Cilat çështje legjislative specifike sektoriale trajton OSP-ja?
- Cilat çështje specifike të politikave sektoriale trajton OSP-ja?
- A ndikon legjislacioni i sektorit specifik në sektorët e tjerë?
- A janë interesat e sektorëve tjerë konkurrues me interesat e anëtarëve OSP-së?
- A bashkëpunon OSP-ja me shfrytëzuesit e ndërmjetëmit dhe OSP-të e tyre mbi çështjet specifike sektoriale?
- A i trajton OSP-ja rregullisht sfidat që sjell globalizimi?
- A e promovon OSP-ja anëtarësimin e NVM-ve?
- A vlerëson rregullisht OSP-ja efikasitetin e strukturave dhe veprimtarive të saj?
- A është OSP-ja anëtare e organizatës kombëtare ombrellë të punëdhënësve?
- A është OSP-ja anëtare e organizatës sektoriale të punëdhënësve në nivel rajonal (evropian), ndërkombëtar, apo global?
- Çfarë roli luan OSP-ja në mbështetjen e iniciativave bashkëpunuese rajonale apo globale?
- Si i trajton OSP-ja sfidat që zhvillimi ekonomik dhe social sjell në sektorin përkatës?
- Planifikimi Strategjik–rregullimi i drejtë i gjërave që në fillim

Seksioni Dy

Planifikimi strategjik – rregullimi i drejtë i gjërave që nga fillimi

OSP-të duhet të planifikojnë në aspekt afatgjatë ndërkohë që maksimizojnë performancën dhe ndikimin në aspekte afatshkurtra, e për ta bërë këtë duhet të hartojnë një udhërrëfyes drejt suksesit. Plani strategjik ndihmon në përshkrimin e një udhërrëfyesi të tillë, ndërsa Seksioni Dy ofron një skemë për hartimin e një plani strategjik të bazuar në hapat e mëposhtëm të thjeshtë: (i) sigurimin e pranimit nga udhëheqësit e OSP-së; (ii) krijimin e një procesi të planifikimit; (iii) hartimin dhe dakordimin e një deklaratë të misionit; (iv) dakordimin e prioritetëve strategjike; (v) shndërrimin e prioritetëve strategjike në objektiva; dhe, (vi) matjen dhe rishikimin e progresit.

Planifikimi strategjik ofron një mjet për shqyrtimin e vlerës së shtuar që OSP-ja sjell për anëtarët, si dhe aftësinë për arritjen e masës kritike të nevojshme për të përfaqësuar në mënyrë efektive sektorin. Për më tepër, ajo ndihmon një OSP në përcaktimin e prioritetëve strategjike dhe objektivave dhe teston domosdoshmërinë e strukturave të ndërtuara dhe mjeteve të ndara për realizimin e këtyre objektivave.

Seksioni Dy zhvillon udhëzime rreth funksioneve specifike të mëposhtme që OSP-të duhet të përmbushin:

- OSP-të janë baza e përfaqësimit kolektiv. Ato luajnë një rol të pazëvendësueshëm në negociata dypalëshe të kontratave kolektive.
 - OSP-të janë akterët kryesorë të avokimit që veprojnë në emër të sektorëve.
 - OSP-të janë blloqet bazë të ndërtimit të OSP-ve ndërkombëtare në avokimin e interesave të sektorit në nivel rajonal (p.sh. evropiane) dhe/ose nivel global.
 - OSP-të janë të pazëvendësueshme në mbështetjen e iniciativave bashkëpunuese sektoriale.
 - OSP-të janë unike në ofrimin e shërbimeve të veçanta që nuk mund të ofrohen nga ofruesit tjerë të shërbimeve.
- Shkrimi, miratimi dhe rishikimi i rregullt i planit strategjik të OSP-së është pjesë përbërëse e menaxhimit të OSP-së dhe duhet të reflektohet në hartimin dhe zbatimin e proceseve të menaxhimit të performancës.

2.1 Nevoja për një qasje strategjike

Vendosja për prioritetet dhe grumbullimi i fondeve të nevojshme që i mundësojnë organizatës të avancojë interesat sektoriale në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar kërkon një qasje strategjike që identifikon prioritetet dhe metodat për një realizim efektiv të tyre.

Kompleksitetet e hasura nga OSP-të mund të jenë të ndryshme, por nuk janë më pak sfiduese se ato që hasin anëtarët e tyre. Ata shpesh kanë:

- Objektiva kërkuese dhe komplekse;
- Një bazë shumë kërkuese të klientëve - anëtarëve të tyre;
- Resurse shumë të kufizuara.

Në këtë kontekst, planifikimi strategjik është mënyra e vetme racionale e prioritizimit të shfrytëzimit të burimeve tepër të kufizuara, ndërsa

në të njëjtën kohë siguron mirëkuptimin dhe përvojën e anëtarëve për objektivat organizative. Krahasuar me organizatat kombëtare të punëdhënësve, objektivat OSP-së në avokim dhe fusha tjera të veprimtarisë së tyre do të jenë më specifike dhe më të fokusuara për nevojat dhe brengat e tyre sektoriale. Anëtarët e tyre do të synojnë objektiva shumë specifike dhe presin rezultate shumë praktike që kanë ndikim të drejtpërdrejtë në operacionet e tyre. Prandaj, anëtarët do të përgjigjen shumë shpejt në qoftë se rezultatet e arritura nuk janë adekuate dhe pakënaqësia e anëtarëve mund të ketë efekt të dëmshëm mbi OSP (madje ndikon në vetë ekzistencën e tij).

2.2 Skema për hartimin e një plani strategjik

Aftësia e planifikimit afatgjatë maksimizon performancën dhe ndikon në aspektin afatshkurtër dhe është i domosdoshëm për një OSP. Plani strategjik ndihmon në rrugën drejt suksesit.

Duhet të theksohet se ka shumë mënyra për realizimin e planit strategjik, por ky udhëzues synon të paraqes qasjen më të mirë për OSP-të që veprojnë me burime të kufizuara financiare. Kjo nuk do të thotë që proceset e tjera nuk janë njëjtë të përshtatshme, që elementet e veçanta të procesit nuk mund të shkëmbehen për mjetet që kryejnë një qëllim të ngjashëm ose që nuk mund të bëhen përmirësime.

Çështja më e rëndësishme që duhet të kihet parasysh është që hapat themelorë në vijim duhet të ndiqen në mënyrë siç edhe janë prezantuar:

- Sigurimi i përkrahjes nga udhëheqësit e OSP-së;
- Krijimi i një procesi të planifikimit;
- Hartimi dhe dakordimi i deklaratës së misionit;
- Dakordimi i prioriteteve strategjike;
- Shndërrimi i prioriteteve strategjike në objektiva;
- Matja dhe rishikimi i progresit.

Faza 1: Sigurimi i përkrahjes nga udhëheqësit e OSP-së

Qëllimi i kësaj faze është sigurimi se drejtuesit e lartë të OSP (për shembull, por pa u kufizuar në, anëtarët e Bordit) janë të përkushtuar në kryerjen e procesit të planifikimit strategjik dhe implementimin e rezultateve.

Veprimet e zakonshme janë:

- Përgatitja e një analize të trendëve të anëtarësimit dhe financimit të OSP-së;
- Identifikimin e sfidave të jashtme aktuale dhe të ardhshme me të cilat përballet OSP-ja.
- Në fund të kësaj faze angazhimet e nevojshme duhet të marrin miratimin e drejtuesve të lartë të OSP-së.

Faza 2: Krijimi i një procesi të planifikimit

Qëllimi i kësaj faze është krijimi i një pikete kyçe për procesin e planifikimit strategjik.

Veprimet e zakonshme janë:

- Të vendoset se kush do të hartoj planin;
- Të vendoset mbi horizontin e planifikimit;
- Përshkrimi i metodologjisë së procesit të planifikimit që duhet të ndiqet;
- Përcaktimi i afateve të fazave kyçe të planit;
- Përcaktimi i kohës kur institucionet kyçe të tilla si bordi dhe asambleja e përgjithshme duhet të angazhohen apo sjellin vendime;

- Brenda kalendarit të bordit të përshkruhen temat që kërkojnë miratim paraprak;
- Të vendoset nëse dhe si do të angazhohen konsulentët;
- Përcaktimi i buxhetit.

Në fund të kësaj faze, procesi i planifikimit duhet të merr miratimin e plotë.

Faza 3: Hartimi dhe dakordimi i deklaratës së misionit

Qëllimi i kësaj faze është hartimi i deklaratës së misionit që miratohet nga Bordi dhe përkrahet plotësisht nga anëtarët e OSP-së.

Veprimet e zakonshme janë:

- Hartimi i një draft deklarate të misionit;
- Konsultimi me anëtarët e përzgjedhur të OSP-së mbi draftin;
- Prezantimi i draftit final para drejtuesve të lartë të OSP-së për diskutim (përfshirë Bordin por jo vetëm);
- Dakordimi formal me Bordin për deklaratën e misionit;
- Prezantimi i deklaratës së misionit tek anëtarët dhe aktorët kyç.

Kjo fazë planifikimi rezulton me aprovim nga Bordi i deklaratës së misionit të OSP-së.

Faza 4: Dakordimi i prioriteteve strategjike

Qëllimi i kësaj faze është shqyrtimi i alternativave të mundshme strategjike dhe vendosja e prioriteteve strategjike të OSP-së.

Veprimet e zakonshme janë:

- Realizimi i analizave të brendshme dhe të jashtme duke përdorur SWOT, PEST dhe anketimin e anëtarëve;
- Hartimi i një liste me prioritetet potenciale strategjike;
- Prezantimi i prioriteteve para Bordit për diskutime;
- Rishikimi i draft prioriteteve me anëtarët kyç;
- Dakordimi i prioriteteve strategjike me Bordin.

Kjo rezulton në një listë finale të prioriteteve që miratohet nga Bordi.

Faza 5: Shndërrimi i prioriteteve strategjike në objektiva

Qëllimi i kësaj faze është shndërrimi i prioriteteve strategjike të dakorduara në vetëm disa objektiva SMART.

Veprimet e zakonshme do të ishin:

- Hartimi i objektivave SMART nga prioritetet;
- Prodhimi i një skice të planit i cili përfshin deklaratën e misionit, prioritetet dhe objektivat strategjike;
- Rishikimin dhe aprovimin (nga Bordi) i skicës së planit;
- Rishikimi i plani për implikimet organizative dhe të vendoset se si t'i qaset ndryshimeve;
- Realizimi i një rishikimi financiar të planit dhe përshtatja për përmbushje të kufizimeve financiare;
- Hartimi i një plani final të vlerësuar financiarisht dhe konfirmimi i dakordimit nga Bordi;
- Prezantimi i planit pranë Asamblesë së Përgjithshme për miratim përfundimtar.

Rezultati i kësaj faze duhet të jetë një plan përfundimtar strategjik i miratuar nga Asambleja e Përgjithshme. Plani strategjik i dorëzohet sekretariatit për zhvillimin e planeve konkrete të punës dhe mbledhja e planeve të punëve specifike duhet të rishikohet dhe të miratohet nga Kryeshefi Ekzekutiv.

Faza 6: Matja dhe rishikimi i progresit

Qëllimi i kësaj faze është garantimi se ekziston një proces për matjen e performancës kundrejt planeve të punëve specifike dhe organizative dhe krijimi i një procesi të rregullt nëpërmjet së cilit vet plani strategjik mund të rishikohet rregullisht.

Veprimet e zakonshme janë:

- Shkrirja e planeve të punës në sistemet e menaxhimit të performancës dhe vlerësimit të OSP-së;
- Bordi rishikon prioritetet dhe objektivat strategjike në baza vjetore.

Rishikimi i rregullt duhet të rezultojë në ndryshime të planit strategjik (sipas nevojës), që do të miratohet nga Bordi.

2.3 Sigurimi i përkrahjes nga drejtuesit e OSP-së dhe fillimi

Krijimi i një përmbajtjeje të qartë strategjike ndihmon në definimin e saktë të realizimit të prioriteteve dhe objektivave strategjike, si dhe shpjegon vendimet e vështira që janë marrë. Ajo gjithashtu qartëson objektivat se ku duhet të

fokusohen përfaqësuesit dhe stafi i OSP. Zhvillimi i një plani strategjik, si një vlerë shtesë, ndihmon në përmirësimin e komunikimit të brendshëm dhe të jashtëm dhe rrit punën në grup të stafit dhe komisioneve të ndryshme të OSP-së.

Plani strategjik është mjet për:

- Shqyrtimin e arsyeshmërisë së përgjithshme të ekzistencës së OSP-së dhe dëshmi e arritjes/ruajtjes së masës së vet kritike (përndryshe duhet të bëhen përpjekje të veçanta në drejtim të rritjes së anëtarësimit, bashkimit me OSP-të tjera, përfshirjes së sektorëve apo nën-sektorëve shtesë, mes tjerash);
- Definimin e prioriteteve dhe objektivave strategjike që ofron misioni i OSP-së;
- Krijimin e një plani të punës të bazuar në këto objektiva;
- Testimin e përafrimit të strukturave të ndërtuara dhe burimeve në dispozicion për arritjen e objektivave;
- Krijimin e lidhjes mes OSP-së dhe anëtarëve të saj në angazhimin drejt arritjes së objektivave të përbashkëta dhe të qarta.

Nëse plani strategjik shërben si udhërrëfyes drejt suksesit, politika më e keqe e mundshme është pritja e shfaqjes së ndonjë krize në OSP në mënyrë që të motivoj krijimin e një strategjie të re ose rishikimin e asaj të vjetruar. Planifikimi strategjik në një situatë krize i nxjerr OSP-së një detyrë të madhe dhe procesi i planifikimit merr kohë, energji dhe e bën të paqëndrueshme. Një historik i krizës së menjëhershme financiare ose organizative nuk është më i favorshmi për shqyrtimin e vendimmarrjes.

Hartimi i një plani strategjik zakonisht bën thirrje për vendime të vështira, kështu që është e rëndësishme që procesi të udhëhiqet dhe mbështetet nga kryesia e OSP-së. Kjo çon në sfidën e parë për ata që avokojnë një rishikim kryesor strategjik - ajo e bindjes së udhëheqësve të OSP-së që të angazhohen plotësisht për procesin dhe rezultatet.

Shpesh, duhet të përgatitet një punim apo prezantim me qëllim që të nxitet një diskutim mes vendimmarrësve më të lartë në OSP. Përmbajtja mund të ndryshoj, por elementet kyçe janë:

- Një studim i trendëve aktuale dhe të fundit mbi anëtarësimin dhe financimin e OSP-së;
- Dëshira për t'i shërbyer më mirë anëtarët duke ofruar shërbime më të përshtatshme ngushtë me nevojat e tyre;
- Evidentimi i sfidave aktuale dhe të ardhshme të jashtme me të cilat përballet OSP-ja, siç janë trendët e punësimit, agjenda e qeverisë, mes tjerash;

Duhet të theksohet se ka shumë mënyra për realizimin e planit strategjik, por ky udhëzues synon të paraqes qasjen më të mirë për OSP-të që veprojnë me burime të kufizuara financiare. Kjo nuk do të thotë që proceset e tjera nuk janë njëjtë të përshtatshme, që elementet e veçanta të procesit nuk mund të shkëmbehen për mjetet që kryejnë një qëllim të ngjashëm ose që nuk mund të bëhen përmirësime.

Çështja më e rëndësishme që duhet të kihet parasysh është që hapat themelorë në vijim duhet të ndiqen në mënyrë siç edhe janë prezantuar:

- Sigurimi i përkrahjes nga udhëheqësit e OSP-së;
- Krijimi i një procesi të planifikimit;
- Hartimi dhe dakordimi i deklaratës së misionit;
- Dakordimi i prioriteteve strategjike;
- Shndërrimi i prioriteteve strategjike në objektiva;
- Matja dhe rishikimi i progresit.

Faza 1: Sigurimi i përkrahjes nga udhëheqësit e OSP-së

Qëllimi i kësaj faze është sigurimi se drejtuesit e lartë të OSP (për shembull, por pa u kufizuar në, anëtarët e Bordit) janë të përkushtuar në kryerjen e procesit të planifikimit strategjik dhe implementimin e rezultateve.

Veprimet e zakonshme janë:

- Përgatitja e një analize të trendëve të anëtarësimit dhe financimit të OSP-së;
- Identifikimin e sfidave të jashtme aktuale dhe të ardhshme me të cilat përballlet OSP-ja.
- Në fund të kësaj faze angazhimet e nevojshme duhet të marrin miratimin e drejtuesve të lartë të OSP-së.

Faza 2: Krijimi i një procesi të planifikimit

Qëllimi i kësaj faze është krijimi i një pikete kyçe për procesin e planifikimit strategjik.

Veprimet e zakonshme janë:

- Të vendoset se kush do të hartoj planin;
- Të vendoset mbi horizontin e planifikimit;
- Përshkrimi i metodologjisë së procesit të planifikimit që duhet të ndiqet;
- Përcaktimi i afateve të fazave kyçe të planit;
- Përcaktimi i kohës kur institucionet kyçe të tilla si bordi dhe asambleja e përgjithshme duhet të angazhohen apo sjellin vendime;

- Brenda kalendarit të bordit të përshkruhen temat që kërkojnë miratim paraprak;
- Të vendoset nëse dhe si do të angazhohen konsulentët;
- Përcaktimi i buxhetit.

Në fund të kësaj faze, procesi i planifikimit duhet të merr miratimin e plotë.

Faza 3: Hartimi dhe dakordimi i deklaratës së misionit

Qëllimi i kësaj faze është hartimi i deklaratës së misionit që miratohet nga Bordi dhe përkrahet plotësisht nga anëtarët e OSP-së.

Veprimet e zakonshme janë:

- Hartimi i një draft deklarate të misionit;
- Konsultimi me anëtarët e përzgjedhur të OSP-së mbi draftin;
- Prezantimi i draftit final para drejtuesve të lartë të OSP-së për diskutim (përfshirë Bordin por jo vetëm);
- Dakordimi formal me Bordin për deklaratën e misionit;
- Prezantimi i deklaratës së misionit tek anëtarët dhe aktorët kyç.

Kjo fazë planifikimi rezulton me aprovim nga Bordi i deklaratës së misionit të OSP-së.

Faza 4: Dakordimi i prioriteteve strategjike

Qëllimi i kësaj faze është shqyrtimi i alternativave të mundshme strategjike dhe vendosja e prioriteteve strategjike të OSP-së.

Veprimet e zakonshme janë:

- Realizimi i analizave të brendshme dhe të jashtme duke përdorur SWOT, PEST dhe anketimin e anëtarëve;
- Hartimi i një liste me prioritetet potenciale strategjike;
- Prezantimi i prioriteteve para Bordit për diskutime;
- Rishikimi i draft prioriteteve me anëtarët kyç;
- Dakordimi i prioriteteve strategjike me Bordin.

Kjo rezulton në një listë finale të prioriteteve që miratohet nga Bordi.

Faza 5: Shndërrimi i prioriteteve strategjike në objektiva

Qëllimi i kësaj faze është shndërrimi i prioriteteve strategjike të dakorduara në vetëm disa objektiva SMART.

miratimin e një Plani strategjik më të gjatë dy ose tre vjeçar në një mjedis më pak të ngutshëm.

- Kush do t'i miratoj planet? – Zakonisht planet nënshkruhen nga Bordi ose nga komiteti më i lartë vendim-marrës në OSP dhe më pas i komunikohen anëtarëve dhe publikut. OSP-të mund të shqyrtojnë prezantimin e planit strategjik në Asamblenë e Përgjithshme për miratim.
- A do të keni buxhet? – Elaborimi i një plani strategjik me siguri se merr kohë të personelit, por edhe kushton, veçanërisht në qoftë se OSP-ja dëshiron të angazhoj konsulentë.

2.4 Hartimi i deklaratës së misionit

Qëllimi i kësaj pjesa nuk është vetëm, dhe ndoshta jo në radhë të parë, të ndihmoj një OSP që të hartoj një deklaratë të misionit nga zeroja. Ajo ka për qëllim të ndihmojë një OSP që të shqyrtoj deklaratën aktuale të misionit të saj, në mënyrë që të vlerësoj se a i plotëson kërkesat e caktuara themelore.

2.4.1 Roli specifik i OSP-ve

Para se në të vërtetë të shkruhet deklarata e misionit të OSP-së, duhet t'i përgjigjemi disa pyetjeve shumë të thjeshta - Pse ekziston OSP-ja? Cili është arsyeimi i kostos financiare dhe përkushtimi i resurseve humane për veprimet e OSP-së? Shpesh, është gjithashtu e dobishme që të ngritët pyetja se çfarë humbasin anëtarët nëse OSP-ja pushon së ekzistuarit? Përgjigjja në këto pyetje nënkupton formulimin e një deklaratë të misionit që është e qartë, në temë dhe gjithëpërfshirëse.

Këto përgjigje do të jenë shumë individuale për secilën OSP të veçantë dhe varet nga sektori, vendi apo rajoni në të cilin veprojnë anëtarët e OSP-së. Megjithatë, është e mundur të përshkruajë rolin specifik të një OSP-je që do të reflektohet në një mënyrë ose në një tjetër në arsyetimin e ekzistencës së saj, dhe si pasojë në deklaratat e misionit të saj.

Vazhdimi në analizën tonë të qasjes sektoriale, mund të tërheq vëmendjen për këto funksione të veçanta që OSP-të duhet të përmbushin:

- **OSP-të janë themeli i përfaqësimit kolektiv.** Ato kryesisht angazhohen në këtë rol duke përfaqësuar një sektor lidhur me partnerët social dhe palët e interesuara. Krahasuar me organizatat vendore të punëdhënësve ato kanë një rol të pazëvendësueshëm në negociatat dypalëshe me sindikatat në nivel sektorial, siç tregohet nga marrëveshjet kolektive sektoriale. Ato janë gjithashtu thelbësore në mbështetjen e dialogut sektorial trepalësh i cili adreson çështje

specifike sektoriale.

- OSP-të janë **akterët kryesor të avokimit në emër të sektorëve** në përgjigje ndaj propozimeve legjislative dhe të politikave që kanë ndikim të kufizuar sektorial. Ato janë kontribuuesit thelbësore për veprime avokuese të organizatave vendore të punëdhënësve që ndikojnë në operatorët e biznesit në përgjithësi, dhe sigurojnë adresimin e brengave sektoriale. Ato janë thelbësore në adresimin e çështjeve që janë sektoriale në natyrë, por kanë ndikim të madh multi-sektorial.
- OSP-të janë **gur-themelet kryesore të ndërtimit të OSP-ve ndërkombëtare sepse mbrojnë interesat sektoriale** në nivel rajonal (p.sh. evropian) dhe/ose në nivel global. Për shembull, sa më shumë legjislacion është duke u përgatitur dhe miratuar në nivel të Bashkimit Evropian, kontributet e OSP-ve për OSP-të evropiane janë shumë të rëndësishme.
- OSP-të janë të **pazëvendësueshme në përkrahjen e iniciativave sektoriale bashkëpunuese** të tilla si Care® në sektorin e industrisë kimike, HERA (Vlerësimi i Riskut Mjedisor dhe Human) në sektorin e produkteve për pastrim në amvisëri, dhe të tjera.
- OSP-të janë **unike në ofrimin e shërbimeve specifike** që nuk mund të zëvendësohen nga shërbimet e organizatave vendore të punëdhënësve ose nga ofruesit tjerë të shërbimeve. Kjo është për shkak të pozitës specifike ligjore të OSP-ve, qasjes së tyre ndaj burimeve unike të specializuara dhe lidhjet e tyre unike me operatorët në këtë sektor. Këto shërbime përfshijnë, për shembull, shërbimet teknike të standardizimit në sektorin e gazit, funksionet e licencimit të OSP-ve në sektorin e transportit, si dhe shembujt tjerë.

2.4.2 Cilësitë e një deklaratë të shëndoshë të misionit

Një deklaratë e mirë e misionit duhet të:

- Informojë anëtarët, stafin, organizatat partnere si dhe mbarë opinionin publik për arsyet e sakta se pse ekziston OSP-ja;
- Ofrojë një pikë të qartë referimi për zhvillimin e strategjisë dhe objektivave organizative, të përcaktojë prioritetet për alokimin e burimeve dhe të caktojë detyrat; dhe
- Veprojë si burim i harmonizimit dhe inspirimit për anëtarët dhe stafin në ofrimin e objektivave organizative.

Krahasuar me deklaratën e misionit nga organizatat nacionale ombrellë të punëdhënësve⁵, deklarata e misionit e OSP-së në veçanti i referohet sfidave të sektorit dhe është shpesh më specifike në aspektin e metodave dhe kanaleve që do të përdoren për t'i ofruar asistencë anëtarëve.

Ndërsa prioritetet dhe objektivat strategjike janë objekt i rishikimeve të rregullta, deklarata e misionit si e tillë nuk është objekt i rishikimeve të shpeshta. Edhe pse është mirë që deklarata e misionit të rishikohet periodikisht kundrejt prioriteteve dhe objektivave strategjike, kjo është kryesisht për të parë nëse objektivat janë në përputhje me misionin e deklaruar të OSP-së dhe jo e kundërta.

Allison dhe Kaye mendojnë se një deklaratë e mirë e misionit duhet të përfshijë elementet si në vijim:

- Qëllimin – Një fjali që përshkruan rezultatin përfundimtar që një OSP synon të arrij (dhe për të cilët), për shembull "për përmirësimin e

mjedisit konkurrues të biznesit”;

- Biznesi – Një përshkrim i mjeteve kryesore të përdorura për realizimin e qëllimit, për shembull "përmes avokimit efektiv me rregullatorët dhe ofrimin e shërbimeve ndaj anëtarëve"; dhe
- Vlerat – Një listë e vlerave, besimeve apo parimeve udhëzuese të përbashkëta nga anëtarët e një OSP-je, për shembull "rezultate cilësore dhe shërbime për vlerë të parasë”.

2.4.3 Përpilimi i deklaratës së misionit të OSP-së

Përpilimi i një deklaratë të misionit nuk është i lehtë dhe gjithmonë duhet të përfshijë akterët kyç të tillë si stafi dhe anëtarët në zhvillimin dhe miratimin e saj. Kjo shpesh merr kohe për t'u realizuar, veçanërisht nëse deklarata e misionit nuk është rezultat i kompromisit të nxitur nga konsensusi, por është një

Përpilimi i deklaratës së misionit

Diskutoni pyetjet e mëposhtme dhe akordohuni për një deklaratë misioni për organizatën tuaj sektoriale të punëdhënësve, bazuar në përgjigjet tuaja:

Pyetja 1: Sipas mendimit tuaj, cili është qëllimi kryesor i organizatës suaj sektoriale të punëdhënësve? Ju lutemi bëjeni një deklaratë të shkurtër dhe reale që përshkruan se cilat rezultatet duhet t'i arrini.

Pyetja 2: Cilat janë problemet kryesore që organizata sektoriale e punëdhënësve i adreson? Ju lutemi, përshkruani problemet kryesore me të cilat përballen kompanitë/organizatat në sektor dhe se si gjendja e tyre mund të përmirësohet ose ndryshohet nëse OSP-ja juaj ka sukses në zgjidhjen e problemeve të tyre.

Pyetja 3: Cilat janë mjetet kryesore të përdorura nga organizata juaja sektoriale e punëdhënësve për përmbushjen e qëllimit të saj? Ju lutem, përshkruani mjetet kryesore (për shembull, avokimi efektiv, hulumtimi, ofrimi i shërbimeve mbështetëse) që organizata juaj sektoriale e punëdhënësve duhet të përdorë në arritjen e rezultateve të dëshiruara dhe në zgjidhjen e problemeve kryesore të kompanive/organizatave anëtare.

Pyetja 4: Cilat janë vlerat dhe besimet themelore që duhet të udhëheqin organizatën tuaj sektoriale të punëdhënësve, përfaqësuesit dhe anëtarët e saj në veprimet e tyre? Bëni një listë të vlerave dhe parimeve themelore që duhet të qeverisin veprimet e organizatës suaj sektoriale të punëdhënësve.

Mbani mend, një deklaratë e misionit duhet të jetë:

- Koncize dhe autoritative;
- Bindëse dhe realiste;
- Kuptimplotë, e qartë dhe frymëzuese, dhe motivuese për anëtarët tuaj. **Shkruani deklaratën e misionit tuaj bazuar në përgjigjet e këtyre pyetjeve. Shqyrtoni këtë kundrejt deklaratës suaj aktuale të misionit (nëse keni) dhe debatonin nëse nevojiten ndryshime.**

Koha që mund të kurseni duke marr rrugë të shkurtra në hartimin e deklaratës së misionit shpesh humbet kur mundohemi ta përkthejmë në prioritete dhe objektiva të detajuara strategjike.

Nëse OSP-ja ka vendosur që të krijojë një ekip të vogël planifikues që punon për kryeshefin ekzekutiv, procesi mund të fillojë me ata, përndryshe vendi adekuat për të filluar këtë është Bordi. Ushtrimi praktik në vijim është një shembull i një pikënisjeje të mirë për diskutim.

⁵ Siç edhe këshillohen zakonisht organizatat kombëtare ombrellë të punëdhënësve, deklarata e misionit duhet të jetë një përshkrim gjithëpërfshirës i qartë i asaj që organizata vendos të arrij. Ajo nuk duhet të jetë një deklaratë se "si" misioni do të realizohet, as nuk është një deklaratë se "çfarë" duhet bërë.

deklaratë që i tregon botës së jashtme se për çfarë qëndron OSP-ja si dhe përshkruan imagjinatat dhe përkushtimet e stafit dhe anëtarëve të saj. Deklarata e misionit është "standardi i artë" me të cilën maten aktivitetet dhe prioritetet e organizatës.

Për stafin e OSP-së të përfshirë në shkrimin e deklaratës së misionit është e rëndësishme që të kuptojnë dallimin në mes të deklaratës së misionit të OSP-së dhe misionit që duhet të përmbushet nga sekretariati i OSP-së. Ky ndryshim duhet të kuptohet si duhet apo procesi mund të përfundojë me një tekst shumë konfuz.

2.4.4 Arritja e përkushtimit për deklaratën e misionit të OSP-së

Deklarata e misionit është bllok themelor i ndërtimit mbi të cilin përcaktohen prioritetet dhe objektivat strategjike të OSP-së. Ajo është gjithashtu mënyra për të përshkruar qëllimin e OSP-së anëtarëve, anëtarëve potencial dhe partnerëve të biznesit. Mund të jetë e dobishme t'i marrim pikëpamjet e mostrës përfaqësuese mbi draftin dhe duhet të diskutohet dhe miratohet me Bordin ose ndonjë organ ekuivalent. Mënyra më e mirë për të bërë këtë është prodhimi i një drafti konsultativ dhe i njejtë të dërgohet tek një fokus grup i vogël i anëtarëve OSP-së. Drafti i ndryshuar pastaj mund t'i dërgohet Bordit për

shqyrtim.

Koha e shpenzuar në arritjen e angazhimit në hartimin e deklaratës së misionit të OSP-së është kohë e shpenzuar mirë.

Nëse deklarata e misionit është e re apo e rishikuar në thelb, është e këshillueshme që të ndërmerret një ushtrim komunikimi me të gjithë të punësuarit, të gjithë anëtarët dhe akterët kryesor me qëllim që të promovohet ajo. Deklarata e misionit duhet patjetër të pasqyrohet në të gjitha njoftimet për shtyp, komunikimet e mëdha dhe në uebfaqen e OSP-së.

2.5 Dakordimi i prioriteteve dhe objektivave strategjike

Një qasje strategjike për identifikimin e prioriteteve dhe realizimi efektiv i tyre kërkon që OSP-ja të adresoj çështjet si në vijim:

- Ku qëndron aktualisht OSP-ja;
- Gjendja aktuale e mjedisve të brendshme dhe të jashtme;
- Të vendoset mbi prioritetet strategjike;
- Të zhvillohen aktivitetet për realizimin e objektivave të parapara.

Shembuj të deklaratave të misionit të një OSP-je

Emri i OSP	Vendi	Linku ne internet
Universities and Colleges Employers Association	MB	http://www.ucea.ac.uk/
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	Gjermani	http://www.vdma.org/
Fédération Belge des Entreprises Electriques et Gazières	Belgjikë	http://www.febeg.be/
Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica	Itali	http://www.anfia.it/
Fédération des Entreprises de la Beaute	Francë	http://www.febea.fr/
Verband der Schweizer Holzbau-Unternehmungen	Zvicër	http://www.holzbau-schweiz.ch
Associação Brasileira da Indústria Química	Brazil	http://www.abiquim.org.br/
Hotel Association	Indi	http://www.hotelassociationofindia.com/
Asociacion de Hoteles de Turismo de la Republica Argentina	Argjentinë	http://www.aht.com.ar/

Për të kryer këtë detyrë, OSP-ja do të duhet të dakordohet në aspektin e planifikimit dy apo tri vjeçar. Pasi që të vendoset aspekti i planifikimit puna mund të ndahet në katër faza;

- Analizat e jashtme dhe të brendshme;
- Rishikimi i opsioneve të hapura për OSP-në dhe përzgjedhja e prioriteteve strategjike;
- Shndërrimi i prioriteteve strategjike në objektiva konkrete;
- Zhvillimi i aktiviteteve dhe projekteve për arritjen e prioriteteve strategjike dhe bartjen e objektivave.
- Kjo pjesë e këtij udhëzimi ka të bëjë me tri fazat e para; udhëzimi më vonë e adreson detyrën e prioriteteve strategjike në aktivitete konkrete dhe projekte.

2.5.1 Analizat e jashtme dhe të brendshme

Cilado metodë që përdoret për analiza, duhet të lejoj gjenerimin e listës së opsioneve të mundshme strategjike nga e cila mund të përzgjidhen prioritetet dhe objektivat.

Mjetet e sugjeruara këtu janë:

- SWOT (fuqitë, dobësitë, mundësitë dhe rreziqet) analizat e mjedisëve të jashtme dhe të brendshme;
- PEST (politike, ekonomike, sociale, teknologjike) analizat e ambientit të jashtëm;
- Një formë e anketimit të anëtarëve.

Duke i përdorur të dhënat e gjeneruara nga këto analiza, do të mundësohet identifikimi i opsioneve strategjike në dispozicion për OSP-në dhe do të debatohen fushat prioritare. Deri në fund të këtij ushtrimit, do të duhej të ishte e mundur që analizat t'i prezantohen Bordit, në mënyrë që të mundësohet identifikimi i opsioneve:

- Fuqitë, dobësitë, mundësitë dhe rreziqet;
- Pikëpamjet e anëtarëve mbi OSP-në sot dhe ku do të jetë OSP-ja në të ardhmen;

- Alternativat kryesore strategjike; dhe
- Një vështrim për prioritetet strategjike që do të ndiqen dhe objektivat që duhet arritur.

Nga ky aspekt, do të jetë përgjegjësi e Bordit për të përzgjedhur dhe për tu dakorduar për draftin fillestar. Në këtë fazë është e rëndësishme që të mos shkohet përtej planifikimit dhe të kalohet në dhënien e resurseve pa ndonjë angazhim dhe pa marrëveshjen e Bordit për prioritetet dhe objektivat strategjike.

2.5.2 Ndërmarrja e analizave SWOT dhe PEST dhe kryerja e anketimit të anëtarëve

Faqet në vijim ofrojnë udhëzime hap pas hapi për kryerjen e analizave SWOT dhe PEST, dhe kryerjen e anketave të anëtarëve.

Kryerja e analizave SWOT

Analiza SWOT është e dobishme në formulimin dhe përzgjedhjen e strategjisë. SWOT është akronim për fuqitë, dobësitë, mundësitë dhe rreziqet. Diagrami në vijim tregon se si analizat SWOT përshtaten në atë e cila shpesh quhet “një skanim mjedisor”.

Në analizën SWOT është bërë një dallim i rëndësishëm në mes të faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm; fuqitë dhe dobësitë janë faktorë të brendshëm. Për shembull, fuqi mund të jetë ekspertiza e specialistit në çështjet e sektorit, përderisa dobësi mund të jetë një fokusim ekskluziv në çështjet kolektive. E kundërta, mundësitë dhe rreziqet janë faktor të jashtëm; për shembull, një mundësi mund të jetë njohja e ndonjë brendi të fortë apo lojaliteti i anëtarit, kurse rrezik mund të jetë mbi-rrregullimi i sektorit.

SWOT sugjeron se një OSP nuk duhet që gjithnjë të përcjell mundësitë më fitimprurëse: mund të ketë shans më të mirë të zhvillimit të mundësive konkurruese duke identifikuar përshtatjen në mes të fuqive dhe mundësive në të ardhmen. Në disa raste, do të jetë më e përshtatshme për OSP-në që të tejkaloj dobësitë në mënyrë që të shfrytëzoj mundësitë bindëse.

Strategjitë F – M ndjekin mundësitë që janë një përshtatje e mirë për fuqitë e organizatës.

Strategjitë D – M tejkalojnë dobësitë për të ndjekur mundësitë.

Strategjitë F – Rr identifikojnë mënyrat se si organizata mund t'i përdor fuqitë e saj në zvogëlimin e rreziqeve të jashtme.

Strategjitë D – Rr krijojnë një plan mbrojtës për të penguar dobësitë e organizatës që të bëjnë atë shumë të ndjeshme ndaj rreziqeve të jashtme.



USHTRIM PRAKTIK

Plotësoni matricën e mëposhtme duke shqyrtuar fuqitë dhe dobësitë që kanë të bëjnë me funksionimin e brendshëm të OSP-së dhe mundësitë dhe rreziqet relative gjatë periudhës së planifikimit (zakonisht 2 deri në 3 vite). Ndani gjetjet me të tjerët, diskutoni ato dhe arrini në përfundime mbi fuqitë dhe dobësitë kyçe të OSP-së dhe mundësitë dhe rreziqet ekzistuese.

MATRICA SWOT

MATRICA SWOT	
Fuqitë organizative	Mundësitë e paraqitura
<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh Baza e fortë e anëtarësisë ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Programi qeveritar i privatizimit ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____
Dobësitë organizative	Rreziqet e identifikuar
<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh Mungesë ekspertizës së brendshme ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Decentralizimi i marrëveshjeve ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____

Për shumë OSP mund të jetë e dobishme shqyrtimi i mjedisit të jashtëm në më shumë se një nivel. Në Evropë, OSP-të mund të konsiderojnë nivelin kombëtar, nivelin rajonal (BE) dhe nivelin ndërkombëtar si në vijim:

MUNDËSITË DHE RREZIQET E JASHTME

	Mundësitë	Rreziqet
Kombëtar	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Programi i Privatizimit ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Decentralizimi i marrëveshjeve ■ _____ ■ _____ ■ _____
Rajonal (p.sh. BE)	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Nevoja e konkurrueshmërisë ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Ligjet mjedisore ■ _____ ■ _____ ■ _____
Ndërkombëtar	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Rrjeti i brendshëm ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ p.sh. Rreziku nga terrorizmi ■ _____ ■ _____ ■ _____

Strategjitë në dispozicion mund të përmbliken në formën në vijim (matrica e strategjive në dispozicion):

Kryerja e analizës PEST:

Analiza PEST është një kornizë e cila përdoret për të skanuar makro-mjediset strategjike të jashtme në të cilën vepron sektori. PEST është akronim i faktorëve në vijim:

- Faktorët politik;
- Faktorët ekonomik;
- Faktorët social;
- Faktorët teknologjik.

Faktorët PEST zakonisht janë jashtë kontrollit të OSP-së dhe anëtarëve të tij, dhe në përgjithësi konsiderohen ose si rreziqe ose mundësi. Si faktor makroekonomik ndryshojnë sipas kontinentit, regjionit edhe nga vendet, analiza PEST duhet të shfaqet në nivelin e saktë të grumbullimit. Tabela më poshtë jep shembujt e faktorëve tipik të PEST.

Kompletimi i një analizë PEST është një proces relativisht i thjeshtë, dhe mund të bëhet përmes punëtorive duke përdorur teknika të stuhive të mendimeve. Do të ishte e vlefshme të dihet se disa nga konsulentët rekomandojnë përdorimin e formave të zgjeruara të analizave PEST, të tillë si SLEPT

(PEST plus Ligjore), apo analizat STEEPLE, duke përdorur faktorët Social/demografik, teknologjik, ekonomik, mjedisor (natyror), Ligjor dhe Etik.

Kryerja e një ankete të grupit dhe roli i tij i veçantë në një mjedis të OSP:

Është thelbësore të kemi një ide të mirë se si ndjehen anëtarët për të arriturat e OSP-së, se si aktivitet e saj ndikojnë në operacionet e tyre dhe gjithashtu efektivitetin dhe tërësinë e shërbimeve që i ofrojnë. Kjo do të shtojë edhe më tej të dhënat e gjeneruara në ushtrimet e SWOT dhe ofron “një kontroll të vërtetë” për ata të cilët kanë kompletuar matricat.

Krahasuar me organizatat në ombrellën kombëtare të punësuarve, anketimi i anëtarëve mund të gjeneroj të dhëna përkatëse për vendimet strategjike të OSP-së. Kjo ndodh pasi që anëtarësia e OSP-së është më mirë e strukturuar për organizim, dërgim dhe vlerësim të rezultateve të anketave të tilla. Eksperienca e OSP-së tregon se përgjigjet e të punësuarve zakonisht mbulojnë 30 % të anëtarësimit të tyre, përderisa OSP-ja zakonisht mbulon rreth 60%. Me fjalë të tjera, OSP-ja mund të pranojë informata kthyesë në çështje shumë konkrete specifike sektoriale dhe mund të mbliken të dhënat statistikore përmes një ankete të tillë për të mbështetur argumentet e OSP-së.

Politike (përfshire ligjore)	Ekonomike	Sociale	Teknologjike
Rregulloret dhe mbrojtja mjedisore	Rritja ekonomike	Shpërndarja e të ardhurave	Shpenzimet për hulumtime Qeverisë
Politikat tatimore	Normat e interesit dhe politikat monetare	Demografia	Fokusi i Industrisë në përpjekjet teknologjike
Rregullat dhe kufizimet ndërkombëtare të tregtisë	Shpenzimet e qeverisë	Mobiliteti i punës/social	Shpikjet dhe zhvillimet e reja
Ligji mbi marrëdhëniet kontratale dhe mbrojtjen e konsumatorëve	Politikat e papunësisë	Ndryshimet e stilit jetësor	Shkalla e transferimit të teknologjisë
Ligjet e punësimit	Tatimi	Puna/karriera dhe qëndrimet gjatë kohës së lirë	Cikli jetës dhe shpejtësia e
Organizatat /qëndrimi qeveritar	Normat e shkëmbimit	Arsimimi	Përdorimi i energjisë dhe
Stabiliteti politik	Faza e ciklit biznesor	Vetëdijesimi dhe mirëqenia shëndetësor, siguria	(Ndryshimet) në internet

Këto të dhëna, megjithatë, duhet të trajtohen në përputhje me rregullat e konkurrencës së drejtë.

Në rastin e organizatave kombëtare ombrellë, një anketë e anëtarëve ndihmon të mbështeten vendimet strategjike; OSP-ja mund të shndërroj anketën e anëtarëve në një element kyç të analizës së tyre të çështjeve sektoriale dhe të sfidave me të cilat përballen anëtarët e tyre.

2.5.3 Vendimi mbi prioritetet organizative

Pajisur me konkludimet nga analizat SWOT dhe PEST dhe rezultatet e një anketimi të anëtarëve, e bën të mundur renditjen e opsioneve strategjike dhe diskuton prioritetet e sugjeruara.

Aftësia e vërtetë në planifikimin strategjik qëndron në këtë fushë: bën thirrje për një vlerësim të aftë në mjedisin e tanishëm dhe mjedisin e mundshëm të së ardhmes, dhe nga ky vlerësim del që mundësitë për forcimin e OSP-së do të krijohen. Në vlerësimin e këtyre mundësive potenciale, shtrirja strategjike me deklaratën e misionit duhet të monitorohet së bashku me fuqitë dhe dobësitë e brendshme të OSP-së. Pyetja thelbësore është se si mund të ndërtohen fuqitë dhe si mund të reduktohen ose eliminohen dobësitë.

2.5.4 Arritja e marrëveshjes mbi prioritetet strategjike të OSP-së

Prioritetet e OSP-së do të ndahen ndoshta në pesë zona të ndryshme:

- Prezantimi kolektiv lidhur me partnerët social dhe akterët kyç;
- Aktivitetet profesionale bashkëpunuese;
- Bashkëpunimi me partnerët regional (p.sh Evropian), ndërkombëtar dhe global;

- Bashkëpunimi me organizatat ombrellë kombëtare të punësuarve;
- Shërbimet e anëtarëve.

Kur procesi ka arritur në konkluzione mbi fushat prioritare për veprim, atëherë është koha për t'u kthyer në Bord dhe për të diskutuar këto propozime në detaje. Nëse duhet miratuar këto prioritetet strategjike dhe të realizohen përmes veprimeve. Këshilli duhet të bie plotësisht dakord me ata.

Diskutimet e Bordit jo vetëm që do të japin marrëveshje në zonat strategjike të politikave, por gjithashtu do të japin edhe disa njohuri në pikëpamjet e Bordit se si këto duhet të shndërrohen në objektiva, aktivitete dhe projekte dhe se si këto qëllime përforcojnë përpjekjet drejt përcaktimit të prioritetëve strategjike

2.5.5 Shndërrimi i prioritetëve strategjike në objektiva

Shndërrimi i prioritetëve strategjike të miratuara në objektiva është një proces në të cilin i gjithë stafi i OSP-së do të duhet të përfshihej. Kjo bëhet për të siguruar që objektivat janë të përcaktuara dhe të kuptohen nga ata që do të jenë përgjegjës për ofrimin e tyre.

Një objektivi përcakton qëllimin e saktë që po ndiqet deri në atë masë sa që ekspertët individualë mund të hartojnë plane të hollësishme të punës për të siguruar se qëllimi është përmbushur. Përveç kësaj, OSP-ja duhet të jetë në gjendje për të matur shkallën në të cilën objektivi është arritur; për këtë qëllim, përcaktimi i objektivave duhet të bëjë të mundur garantimin se misioni i OSP-së do të kryhet, se mundësitë dhe fuqitë do të shfrytëzohen, dhe se rreziqet dhe dobësitë do të luftohen.

Shumica e menaxherëve kanë njohuri për akronimin SMART në lidhje me caktimin e objektivave. Objektivat SMART janë:

SPECIFIK	A specifikojnë objektivat atë se çfarë dëshirojnë të arrijnë?
I MATSHËM	A mund të bëni matje për të parë nëse jeni duke i arritur objektivat apo jo?
I ARRITSHËM	A janë objektivat të arritshme?
REALIST	Realisht a mund të arrini objektivat me resurset që keni?
I KUFIZUAR NË KOHË	Kur dëshironi t'i arrini objektivat e përcaktuara?



PRAKTIKAT MË TË MIRA

CAKTIMI I OBJEKTIVAVE

1. Objektivat duhet të jenë rezultat i pjesëmarrjes së atyre të cilët janë përgjegjës për zbatimin. Ato nuk duhet të imponohen nga jashtë;
2. Ato duhet të jenë të përshtatshme dhe në përputhje me deklaratën apo me qëllimin e organizatës. Ato duhet të jenë konsistente dhe në përputhje me qëllimet;
3. Ato duhet të nënkuptojnë një sfidë të arsyeshme; që është, duhet të kenë një gjerësi të caktuar të fushëveprimit;
4. Ato duhet të jenë realiste dhe të realizueshme; dhe duhet të jenë të arritshme;
5. Ato duhet të citohen qartë me shkrim;
6. Ato duhet të jenë të azhurnuara, të përshtatura ndaj realitetit. Kjo do të thotë se këto duhet të ndryshohen periodikisht;
7. Numri i objektivave duhet të jetë i limituar dhe i arsyeshëm. Objektivat e shumta i dobësojnë ato të cilat janë më të rëndësishme. Numri duhet të jetë i vogël;
8. Ato duhet të jenë hierarkike; pra duhet të prioritizohen;
9. Ato duhet të jenë konkrete dhe të matshme, paqartësia duhet të shmanget. Përgjithësimet e tilla si, “maksimizo”, “minimizo”, “sa më shpejt të jetë e mundur”, “përmirëso”, “do të bëjmë atë që mundemi”, nuk duhet të përdoren;
10. Objektivat duhet të jenë të lidhura me njëra tjetrën. Kjo do të thotë se objektivat afatshkurta (javë dhe muaj) duhet të lidhen me ato afatmesme (tre mujore, gjashtë mujore) dhe këto duhet të lidhen me ato afatgjata (një vit, pesë vite) etj.

Për të hartuar një draft fillestar të objektivave të OSP-së, është e mundur që të përdoren disa qasje, përfshirë edhe vënien e ideve në grupe. Objektivat pastaj mund të përpunohen dhe të prioritizohen dhe çdo objektivë duhet të përfshijë personin(at) përgjegjës.

Lista e karakteristikave të objektivave të shëndosha është rikrijuar nga Udhëzuesi për Menaxhimin e Organizatave të Ndërmarrësisë nga Gonzalez Marroquin i Byrosë për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së

2.6 Hartimi, miratimi dhe rishikimi i rregullt i planit strategjik

2.6.1 Organizimi i realizimit të prioriteteve strategjike dhe objektivave të përcaktuara

Çdo ndryshim i madh në prioritetet dhe objektivat strategjike kanë një implikim se si funksionon OSP-ja dhe në numrin e shërbimeve që ofron. Kjo mund të ketë implikime organizative pasi që stafi i ri mund të jetë i nevojshëm, dhe disa nga stafi ekzistues mund të mos jenë më të nevojshëm, dhe vetë struktura e OSP-së mund të ketë nevojë të ndryshohet në mënyrë që të përqendrohet në prioritetet e reja. Është e mundur që do të ketë propozime për të ndërmarrë nisma dhe plane të tjera që sugjerojnë që të mbarojnë detyrat tjera që janë ndërmarrë. Këto nevoja dhe ndryshimet duhet të jenë të menduara në mënyrë të detajuar dhe duhet të vendoset një plan i përgjithshëm strategjik i cili do të jap prioritetet dhe objektivat strategjike.

Drafti i parë duhet të shqyrtohet nga Bordi, nga stafi i lartë në OSP dhe nga anëtarët kryesorë. Kjo nuk duhet të jetë një konsultim i përciptë, pasi që ata që ofrojnë pikëpamjet e tyre ose duhet të blejnë planin ose të japë pëlqimin tyre; ekipi i planifikimit dhe Bordi duhet të jenë të përgatitur për të dëgjuar sugjerimet e vërteta dhe t'i inkorporojnë ato në plan. Si rezultat i këtij procesi, plani mund të shkojë nëpër tre ose më shumë drafte para se ajo të jetë e gatshme që tu dorëzohet anëtarëve për miratim formal në Asamblenë e Përgjithshme.

Plani strategjik do të jetë një dokument i rëndësishëm pune dhe një mjet kyç përmes të cilit anëtarët do të gjykojnë suksesin e OSP-së, si dhe një mjet marketingu për tërheqjen e anëtarëve të rinj. Ia vlen të investojnë kohën e nevojshme për të krijuar një punë të kënaqshme të procesit të shkrimit dhe të marrin në konsideratë metodat profesionale.

2.6.2 Matja dhe shqyrtimi i progresit

Një rishikim sistematik i progresit është thelbësor për shpërndarjen e planit strategjik. Edhe pse hartimi dhe zbatimi i sistemeve të menaxhimit të performancës është një temë e madhe dhe bie jashtë fushëveprimit të këtij udhëzuesi, është e rëndësishme të theksohet se proceset efektive të menaxhimit të performancës janë një pjesë integrale e zbatimit të strategjisë

Shqyrtimi si pjesë e rregullt e procesit të punës

Është e rëndësishme që të përfshihet plani strategjik në sistemet e rregullta të rishikimit të performancës që OSP-ja mund t'i ketë tashmë në funksion. Qëllimi i çështjeve të kostos dhe mbulimit të kostos do të duhet të diskutohet gjerësisht, pasi mund të ndodhë që disa nga objektivat do të merren me atë se si duhet rritur anëtarësimin apo si duhet ofruar shërbime të reja që të paktën mbulojnë kostot e tyre operative. Detyra e kontrolluesit financiar ose kontabilistit do të jenë që të hartoj një buxhet që mbështet strategjinë e re; kjo do të shërbejë si një kontroll i vërtet në planin e vet dhe gjithashtu do të identifikojnë boshllëqet e burimeve që do të kërkojnë rishikimin e objektivave të caktuara ose ndryshimeve në disa nga supozimet financiare që lidhen me shpenzimet dhe të ardhurat.

Është shumë e rëndësishme që vlerësimi i duhur financiar i planit strategjik është ndërmarrë në këtë fazë; në fund të fundit, as Bordi dhe as Asambleja e Përgjithshme nuk do të nënshkruajnë një plan strategjik për të cilën nuk ka buxhet të duhur.

2.6.3 Hartimi dhe aprovimi i planit strategjik

Pasi të jenë marrë të gjitha parasysh dhe të jenë bërë të gjitha analizat e nevojshme, mund të hartohet drafti i parë i planit strategjik. Këtij dokumenti do t'i duhet pajtimi nga Bordi dhe ndoshta e Asamblesë së Përgjithshme, dhe do të paraqitet për të gjithë anëtarët e OSP-së

Drafti duhet të përmbajë:

- Hyrjen nga Kryetari;
- Përmbledhjen ekzekutive;
- Materialin e historikut lidhur me evoluimin e OSP-së dhe ndryshimi i peizazhit të jashtëm;
- Deklaratën e misionit;
- Prioritetet strategjike;
- Objektivat e OSP-së, së bashku me implikimet financiare dhe organizative për zbatimin e tyre;
- Si do të vihet plani në veprim;
- Si do të shqyrtohet plani;

Qëllimi i planifikimit strategjik nuk është që të vë shtresa të veçanta të rishikimit, por të vë planin strategjik në thelbin e procesit ekzistues. Shqyrtimi i rregullt mund të përfshijë takimet vartëse mujore me individët dhe të bëjë një intervistë vjetore për vlerësim të performancës. Duke përdorur këto metoda, secilit në OSP do t'i kërkohet të raportoj rregullisht për progresin e tyre drejt arritjes së objektivave të tyre.

Ndryshimi në prioritete

Kur OSP-ja miraton dhe zbaton planin për periudhën prej dy apo tri viteve e vetmja siguri është se plani nuk do të ndryshojë. Ky nuk është një justifikim për dështim për të bërë një rishikim strategjik, por një mënyrë për të siguruar që ndryshimet në rrethanat dhe përparësitë janë shqyrtuar në kontekst strategjik, dhe se plani strategjik është një dokument evolues dhe punues - dhe jo një plan statik për sukses. Për shembull, pikat e ulëta prioritare mund të bëhen prioritete të larta, qeveritë ndryshojnë, gjendja e ekonomisë kombëtare dhe globale ndryshon, dhe lindin mundësitë për aleancë apo bashkim.

Pika e planifikimit strategjik është që të kemi një pikë referimi kundër të cilit këto nevoja për ndryshim mund të rishikohen dhe ndryshohen. Ndryshime të caktuara, si ndryshimet në qeveri apo një krizë financiare kombëtare dhe ndërkombëtare, do të kërkojnë rishikim të plotë të shumë elementeve të planit strategjik. Procesi i planifikimit është dizajnuar në këtë mënyrë për të bërë OSP-në më të adaptueshme dhe të përgjegjshme në trajtimin e problemeve të brendshme apo goditjeve të jashtme.

Rishikimi i planit strategjik

Normalisht është metodë e zgjuar për të shqyrtuar vetë planin strategjik në një takim vjetor me ekipin e menaxhimit. Ky takim duhet të jetë i dedikuar ekskluzivisht për progresin e shqyrtimit dhe do të duhet një ditë e gjysmë për t'u bërë. Rishikimi nuk duhet të jetë një çështje e thjeshtë e agjendës së shtuar në një takim të rregullt.

Shqyrtimi vjetor duhet të mbulojë:

- Progresin ndaj secilës objektivë strategjike dhe kjo është e dobishme për menaxherët individual përgjegjës për të bërë prezantime formale
- Shqyrtimim e përmbajtjes dhe vlerësimin prioritar të prioriteteve dhe objektivave strategjike.
- Shtimin apo fshirjen e prioriteteve dhe objektivave strategjike.

Një përmbledhje e këtij rishikimi vjetor duhet të paraqitet tek dhe duhet të diskutohet nga Bordi i OSP. Në bazë të këtij takimi, raporti vjetor i anëtarëve duhet të përfshijë një seksion që ka të bëjë me mënyrën se si OSP ka kryer kundër prioriteteve dhe objektivave strategjike të saj.



LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT DY

- A ka OSP-ja deklaratë të misionit me shkrim?
- A është transformuar deklarata e misionit në një plan strategjik?
- A është publikuar deklarata e misionit brenda dhe jashtë?
- A është publikuar plani strategjik brenda dhe jashtë?
- A ekziston ndonjë përkushtim i nevojshëm nga menaxhmenti i OSP-së dhe Bordi që të bëjnë shqyrtim të planifikimit strategjik?
- A do të jenë OSP-ja dhe Bordi të përgatitur që të marrin vendime të vështira të nevojshme për të parë një plan të tillë duke u zbatuar?
- Çfarë plani do të mund t'i duhet OSP-së në zhvillimin e një plani strategjik?
- A do të ketë buxhet për zhvillimin e planit strategjik?
- Kush do ta nënshkruaj planin strategjik?
- A ka OSP-ja deklaratë të misionit me shkrim?
- A e ka rishikuar atë kohëve të fundit OSP-ja? (brenda tri viteve të fundit)
- A do ta përfshijë hartimi i deklaratës së misionit Bordin, stafin dhe anëtarët?
- A është deklarata e misionit detyruese, sfiduese dhe realiste?
- A është deklarata e misionit domethënëse, e qartë dhe inspiruese?
- A i kontrollon rregullisht OSP-ja prioritetet dhe objektivat strategjike kundrejt deklaratës së misionit?
- A është paraqitur në mënyrë të dukshme deklarata e misionit në uebfaqe të OSP-së?
- A e përdor OSP-ja deklaratën e misionit rregullisht gjatë komunikimeve të jashtme?
- A ka krijuar OSP-ja një horizont planifikimi për strategjinë?
- A ka kryer OSP-ja ndonjë analizë të jashtme/brendshme duke përdorur teknikat SWOT apo diçka të ngjashme?
- A ka kryer OSP-ja anketë të anëtarëve?
- A ka aprovuar Bordi listën e prioriteteve strategjike?
- A ka OSP-ja numër real të prioriteteve strategjike?
- A i ka transformuar OSP-ja këto prioritetet në objektiva?

- A është secila objektive SMART?
- A do të prodhojë OSP-ja një përmbledhje me shkrim të planit strategjik që përmban prioritetet e veta të misionit, prioritetet strategjike dhe objektivat?
- A është aprovuar plani final nga Bordi dhe Asambleja e Përgjithshme?
- A ka OSP sistem efektiv menaxhues të performancës që shqyrton rregullisht arritjet individuale dhe organizative të objektivave?
- A përbën procesi strategjik i rishikimit një pjesë të këtij raporti të rregullt të menaxhimit dhe procesin strategjik të rishikimit?
- A ka vendosur OSP një proces për të shqyrtuar planin strategjik në baza vjetore?
- A diskuton Bordi formalisht raportin për shqyrtim të planit strategjik?

Seksioni tre

Zhvillimi i anëtarësisë së OSP

OSP-të duhet të zhvillojnë një anëtarësi të fortë në mënyrë që të jetë e përfaqësuar dhe me ndikim. Pjesa e dytë diskuton natyrën e OSP, identitetin dhe karakterin e anëtarësisë në OSP. Politikat për rekrutim, argumentet dhe metodat janë marrë së bashku me analizat e profileve të anëtarësisë të një OSP. Specifikat e OSP janë të nënvizuara dhe në fund rëndësia e mbështetjes në anëtarët e "vjetër" është diskutuar.

3.1 Anëtarësia

3.1.1 Natyra e OSP

Një organizatë sektoriale e punëdhënësve (OSP) është një grup vullnetar i kompanive dhe i bazuar në anëtarësi. Siç është përcaktuar konventën e ILO të vitit 1948, mbi Lirinë e Asociimit dhe Mbrojtjen e Së Drejtës për Organizim (nr 87), anëtarësimi vullnetar është një, parim themelor i pranuar ndërkombëtarisht për formimin e një organizate punëdhënësish. Ajo po ashtu përcakton të drejtën për të krijuar dhe për t'u bashkuar me një organizatë, si dhe ka të drejtë të hartojë kushtetutën dhe rregullat e saj dhe të zgjedhin përfaqësuesit, me liri të plotë.

OSP përfaqëson interesat e përbashkëta të kompanive individuale brenda një sektori të caktuar (shih Seksionin Një). Siç shihet në këtë udhëzim, kjo përbën avokim dhe dialog me akterë të tjerë dhe kjo shpesh përfshin dialog social/marrëveshje kolektive me sindikatat. Në shumë vende, OSP-të janë anëtarë dhe përbëjnë një organizatë ndër-sektoriale në "ombrellë" me mandatin për të parë interesat e gjithë industrisë dhe tregtisë në vend.

Rregullat në lidhje me organizatat e punëdhënësve ndryshojnë sipas vendit. Në disa vende, veçanërisht në Evropën Lindore, një organizatë punëdhënësish duhet të jetë "e regjistruar" për shkak të kriterëve të veçanta në mënyrë që të marrin pjesë në dialogun social. Kjo nuk ndodh në vendet e tjera, për shembull, në vendet nordike, ku vlejnë parakushtet e përgjithshme të një organizate jo-fitimprurëse.

Në përgjithësi, OSP duhet të përpiqet që të ketë pavarësinë, kompetencën dhe përfaqësimin.

Pavarësia i referohet të gjithë akterëve të tjerë; qeverisë, parlamentit, autoriteteve, sindikatave, organizatave joqeveritare, partive politike, personave fizik, dhe kështu me radhë. Ndonjëherë kjo është joshëse për t'u lidhur më ngushtë me organet dhe akterët e tjerë - dhe ndonjëherë është e nevojshme - por duhet menduar për pasojat, për shembull, për imazhin e organizatës. Organizatat e punëdhënësve janë zakonisht të pavarura nga partitë politike, edhe nëse ato kohë pas kohe mbështesin politikat e tyre për çështje të caktuara, në interes të anëtarëve të tyre.

Kompetenca është e inkorporuar në arsimimin, përvojën, dhe trajnimin e udhëheqësve dhe stafit, por edhe në kulturën e organizatës, gatishmërinë e saj për të përmirësuar dhe për të "ruajtur" njohuri, të gjitha këto në mënyrë që të sjellë vlerë të shtuar për anëtarët.

Përfaqësimi varet nga madhësia dhe përbërja e bazës së anëtarësisë.

3.1.2 Identiteti dhe karakteri i anëtarësisë

3.1.2.1 Personat juridik si anëtar

Anëtarët e OSP janë zakonisht persona juridikë, të kompanisë apo ndonjëherë edhe të organizatave të tjera. Një "Kompani" duhet të përcaktohet në përputhje me ligjin kombëtar. Ato janë, në pjesën më të madhe, shoqëritë aksionare, por forma të tjera të ndërmarrjeve me një status të ndryshëm juridik mund të bashkohen në shumicën e vendeve. Në disa vende ndryshimi është bërë në praktikë mes "pronarëve" dhe "Kompanisë". Megjithatë, ky duhet të jetë gjithmonë vetë personi juridik që është anëtar, duke pasur të gjitha përgjegjësitë që mund të mbizotërojnë sipas ligjit kombëtar. Për shembull, një mandat në marrëveshjet kolektive ushtrohet nga menaxhmenti i kompanisë, zakonisht shefi ekzekutiv. Kjo nuk pengon interesat e "pronarëve" (zakonisht aksionarët). Ndikimi mund të vijë në lojë kur marrëdhënia e organizatës së punëdhënësve ose të biznesit të tij është sjellë në bordin e kompanisë. Në kompanitë më të vogla "pronarët" dhe menaxherët janë të njëjtë njerëz, por, megjithatë, personi juridik është përgjegjës.

Krahasimi i anëtarëve me "klientët" ose "konsumatorët" mund të jetë i përshtatshëm në kohë të ndryshme, për shembull rreth mënyrës se si ofrohen shërbimet, por anëtarësimi është një ndërlidhje me dy kalime me përgjegjësi për të dyjat; organizatën dhe anëtarët. Kjo e dallon organizatën nga një kompani në disa aspekte.

3.1.2.2 Llojet e ndryshme të anëtarësisë

Anëtarësimi i rregullt

Anëtarësia e rregullt e OSP është dominuese, dhe përfshin ndikim të plotë mbi qeverisjen dhe qasjen e plotë në shërbimet dhe aktivitetet e ofruara nga organizata. Në mënyrë që të largohesh nga organizata, kërkohet një periudhë njoftimi, jo më pak se një vit. Largimi kërkon arsye të caktuara, për shembull vonesat në detyrime për organizatën. Nganjëherë statutet janë ato që përcaktojnë largimin e menjëhershëm në rast të shkeljeve të rënda të praktikave të ligjit ose të tregut të punës.

Shumë organizata kanë kritere të caktuara për anëtarësim. Shembujt e tillë janë statusi ligjor i shoqërisë, madhësia e kompanisë, gjendja financiare dhe periudha kohore prej kur kompania ka qenë funksionale. Organizatat që kanë të bëjnë me marrëveshjet kolektive që përfaqësojnë një sektor në përgjithësi kanë pengesa të ulëta apo nuk kanë asnjë pengesë për bashkim, ndërsa shoqatat tregtare shpesh kanë kërkesa të caktuara.

Anëtarësimi i asociuar

Disa OSP ofrojnë një formë të kufizuar të anëtarësimit me karakterin e një "periudhe provuese" për kompaninë, si dhe për organizatën, me qëllim që të pasojë anëtarësimi i plotë.

Në këto raste të anëtarësimit të asociuar është ofruar një zbritje në tarifën e anëtarësimit, në aspektin e ndikimit dhe shërbimit e kufizuara. Ajo se çfarë ofrohet mund të jetë informacion aktual në faqen e internetit dhe në gazetën e organizatës si dhe nga qasje e shërbimeve telefonike. Nuk ekziston asnjë e drejtë për të votuar ose për të marrë pjesë në qeverisjen e institucionit.

Kriteret e veçanta janë të lidhura shpesh me anëtarësimin e asociuar në mënyrë që të shmangen kritikën nga anëtarët e rregullt në lidhje me "kompaninë e lira". Në Suedi, për shembull, anëtarësimi i asociuar i kompanisë ofrohet nga një OSP vetëm nëse kompania nuk është pjesë e sindikatës apo ka marrëveshje kolektive. Nocioni i këtij lloji të anëtarësimit është që të krijojë interes për organizatën duke ofruar shërbime, por nuk shkel frontin e bashkuar të kompanive të organizuara kur është fjala për negociatën kolektive.

Para se të futet një sistem si ky, është e rëndësishme për të komunikuar qëllimin dhe dispozitat me anëtarët

e rregullt për të shmangur dyshimin në lidhje me një sistem të lirë. Nëse nuk janë të përcaktuara në kushtetutë, është i nevojshëm një vendim në një nivel të lartë në organizatë, mundësisht nga Asambleja e Përgjithshme. Ky lloj i anëtarësimit gjithashtu do të shihet si një mjet për rekrutimin e anëtarëve (shih më poshtë).

3.1.3 Rekrutimi i anëtarëve

3.1.3.1 Baza e anëtarit përfaqësues

Një bazë e gjerë dhe përfaqësuese e anëtarëve është e rëndësishme për arritjen e qëllimeve të organizatës, qoftë përmes lobimit, negociatave kolektive ose ofrimit e shërbimeve. Në këtë kontekst, niveli dhe përbërja e tarifave të anëtarësimit është vendimtare (shih më poshtë). Një çështje thelbësore për rekrutim bëhet nëse OSP-ja dëshiron që të maksimizoj të ardhurat nga pagesat e anëtarësisë apo të miratojë nivelet e tarifave që lejojnë OSP-në të maksimizojnë përfaqësimin e saj; duke krijuar një klub ose me fjalë të tjera duke maksimizuar anëtarësimin? Shumica e organizatave përpiqet për të balancuar të ardhurat në mënyrë që të marrin përfaqësim optimal. "Përfituesit e rastit" në këto situata duhet të kihen parasysh: sa më e lartë të jetë tarifa e anëtarësimit për një organizatë të punëdhënësit, aq më joshëse do të bëhet për një kompani që të qëndroj jashtë (shih më shumë në seksionin tre).

Planifikimi dhe politikat e reja të rekrutimit të anëtarëve duhet të jenë me prioritet në agjendën e udhëheqjes së një organizate. Është e njohur se është më e lehtë për të mbajtur një anëtar ekzistues sesa për të rekrutuar një të ri, kështu që kujdesi i duhur i anëtarëve ekzistues është gjithashtu një pjesë e përpjekjeve të rekrutimit

3.1.3.2 Politika e rekrutimit

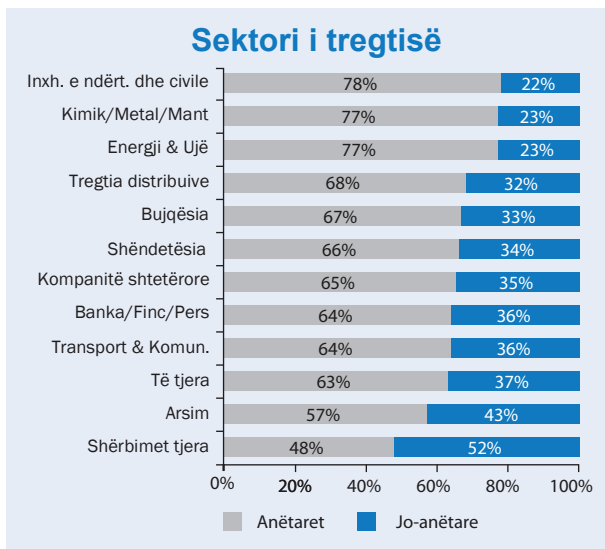
Një politikë e rekrutimit do të përfshijë identifikimin e anëtarëve të mundshëm dhe mjetet e alokuara dhe shpenzimet. Ky identifikim mund të mbulojë - ndër të tjera edhe pyetjet e mëposhtme: cilat janë kompanitë më të rëndësishme strategjike për t'iu qasur? Në mënyrë tipike, këto janë kompanitë më të mëdha brenda sektorit, por ne e dimë nga përvoja se ka kompani të vogla që janë të rëndësishme në një rajon apo kompani të cilat janë të njohura edhe si model. Në mënyrë që të jetë i suksesshëm lobimi, është e rëndësishme që të kemi bazë sa më të gjerë të kompanive të vogla (NVM). Si duhet që disa organizata të lidhen me kompanitë e huaja, ose me filialet në vend ose vetëm me ato seli kombëtare në vend? A është mbulimi rajonal i kënaqshëm? Qasja në kompanitë shtetërore është gjithashtu e rëndësishme në shumë vende.

Përgjigjet do të vihen në një plan të matshëm për një periudhë të caktuar, si dhe to të caktohen mjetet dhe shpenzimet.

3.1.4 Analizimi i profileve të anëtarëve dhe përfaqësimit të një OSP-je

Qëllimi i kësaj analize është identifikimi i dallimit në mes të atyre ndërmarrjeve që janë zgjedhur të bashkohen në OSP dhe atyre të cilat nuk janë zgjedhur (deri më tani).

Anketa e ILO-së e vitit 2003 ka treguar se disa sektorë kanë afinitet më të lartë për anëtarësim në OSP se sa disa të tjerë. Figurat e mëposhtme tregojnë anëtarësimin sipas sektorit industrial, madhësisë së kompanisë dhe statusit të organizatës.



Në përgjithësi, kompanitë që punësojnë më shumë se 500 njerëz kanë më shumë shanse të bëhen anëtare të OSP; dhe anasjelltas, kompanitë më të vogla, kanë shanse më të vogla të bëhen anëtare të OSP.

Selitë e korporatës vendore dhe të huaj janë të barabarta në anëtarësim në OSP. Megjithatë, degët e selisë vendore dhe të huaj kanë shanse më të vogla për tu anëtarësuar në OSP sesa degët e kompanisë

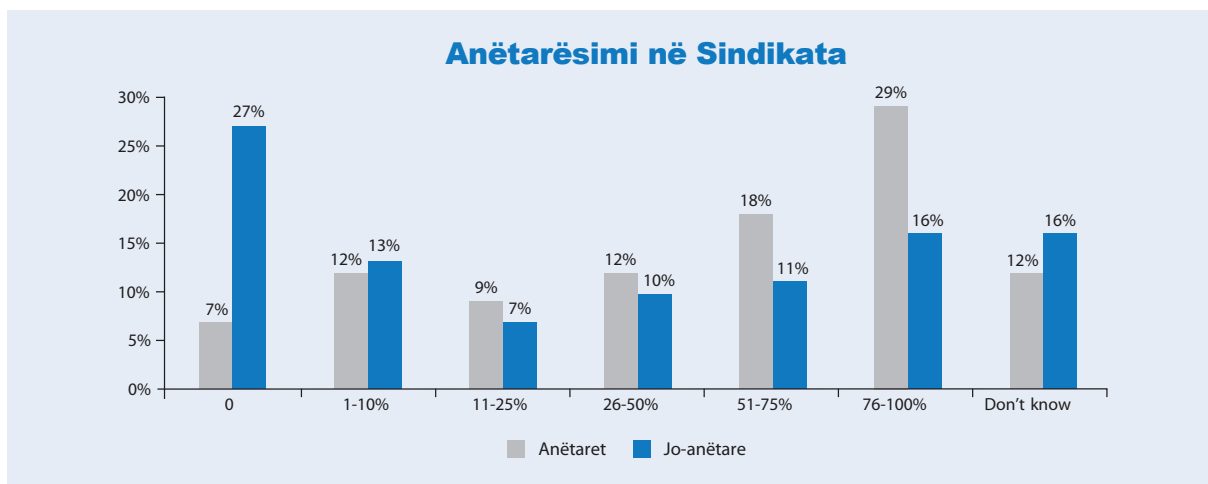
së huaj. Duket se degët kombëtare kanë më shumë shanse të mbështetën në korporatat amë vendore, tek një anëtar i OSP-së për shërbime – diçka që nuk është e mundur për kompanitë e huaja.

Një shqyrtim i marrëdhënive të punonjësve të kompanive anëtare shfaq arsyet pse kompanitë bashkohen me organizatat e punëdhënësve dhe pse ata nuk e bëjnë. Befasisht, anëtarët e OSP-së kanë nivele të larta të anëtarësisë në sindikata, dallojnë në nivele të larta të ndikimit të sindikatave në operacionet e tyre dhe kanë më shumë gjasa për të negociuar kolektivisht

- Kompanitë me nivel të lartë të anëtarësimit në sindikatë kanë shanse dy herë më shumë të bashkohen në OSP.
- Kompanitë pa anëtarësim në sindikatë kanë katër here shanse më pak për tu bashkuar në OSP.

Nëse anëtarësimi në një OSP nënkupton përfshirjen në çështje të sindikatave apo t'i takojnë një grupi formal të negocimit, ato kompani pa përfshirjen në sindikata kanë një dekurajim të dukshëm për t'u bashkuar, veçanërisht në qoftë se ata dëshirojnë të ruajnë statusin e tyre të jo- bashkimit. Megjithatë, kjo ndryshon nëse zbatueshmëria e marrëveshjeve kolektive të arritura nga OSP-ja është zgjeruar me anë të ligjit në të gjitha kompanitë në sektor. Kompanitë pa anëtarësim në sindikatë kanë një nxitje për t'iu bashkuar OSP-së në mënyrë që të ndikojnë në marrëveshjet kolektive.

Siç është diskutuar edhe më herët, OSP-të plotësojnë funksione të veçanta sektoriale dhe zhvillojnë aktivitete specifike të sektorit. OSP-të janë të pazëvendësueshme, jo vetëm në vendet ku mbizotëron marrëveshja kolektive për pagat dhe kushtet e punës, mirëpo kur përkrahen nismat bashkëpunuese të sektorit, shpërndarja e praktikave të mira dhe njohurive në fushat e tilla si mbrojtja e shëndetit dhe mjedisit, siguria në punë, siguria operacionale dhe mbrojtja e konsumatorit; të gjitha këto veprime përfshijnë zhvillimin e rregullave



specifike, kodeve të sjelljes dhe treguesve të performancës. OSP-të (shpesh me mbështetjen e një organizate të pavarur) kontrollojnë zbatimin e këtyre rregullave dhe kodeve të sjelljes për të shtuar njohjen e nismës bashkëpunuese, dhe kjo është arsyeja pse zbatimi i tij është shpesh i nënshtruar auditimit. Kompanitë në përputhje me rregullat dhe kodet e sjelljes marrin një certifikim formal të pajtueshmërisë, të cilat pastaj mund të përdoren gjatë komunikimeve me palët relevante (furnizuesit, klientët, grupet e interesit, publikun, etj). Siç është diskutuar në pjesën e Pestë, këto aktivitete duhet të jenë në përputhje me ligjin për konkurrencën.

Nëse kompanitë në sektor ballafaqohen me probleme sektoriale që janë të adresuara nga OSP, kompanitë e tilla kanë një nxitje të veçantë për t'u anëtarësuar në OSP. Duke marrë pjesë në nismat dhe nëpërmjet shkëmbimit të praktikave të mira, ata mund të përmirësojnë performancën e tyre dhe të marrin njohjen e palëve të interesuara dhe publikut për përpjekjet e tyre. Më tej, duke marrë më shumë kompani në bord, OSP rrit mbulimin e aktiviteteve të saj dhe vazhdon tutje njohjen e saj.

Për më tepër, iniciativa e vetme përfaqësuese bashkëpunuese merr njohje nga autoritetet publike, e cila përfaqësimin e bën një kriter kyç. Një analizë e përfaqësimit të shoqërive e përfshirë në iniciativat bashkëpunuese të OSP, zbatimin e rregullave përkatëse, si dhe kodet e praktikës, do të sjellë në ballë kompanitë jo-anëtare të cilat OSP mund t'i tërheq.

Një faktor tjetër që mund të luaj një rol të rëndësishëm në vendimin e kompanive për t'u bashkuar (ose jo) në OSP, është ekzistenca e funksioneve specifike që OSP plotëson në këtë sektor. Për shembull, disa OSP kanë përgjegjësi për Standardizim (p.sh. OSP në sektorin e gazit, dhe programi Përgjegjës për kujdes në industrinë kimike), riciklimi i produkteve (p.sh. riciklimi i veturave në sektorin e automobilave), si dhe rastet e tjera. Nëse rrethanat kërkojnë që OSP të merr përgjegjësi të tilla, atëherë kompanitë nga sektori kanë më shumë gjasa për t'u bashkuar me OSP. Kjo vlen për të analizuar se sa kompani janë ndikuar nga aktivitetet e standardizimit të OSP dhe sa tashmë janë anëtare. Fushatat e rekrutimit duhet të përqendrohen në ato kompani që nuk janë ende anëtarë të OSP.

Bazuar në këtë analizë OSP do të jetë e gatshme të bëjë shqyrtimin e duhur në pikat e forta dhe të dobëta të anëtarësisë, si dhe analizat në fushat ku mund të kërkojnë anëtarë të ri.

Profili i përfaqësimit të OSP dhe aktiviteteve të tij të veçanta mund të analizohet lehtë duke përdorur shembujt në vijim. Secila OSP duhet të konsiderojë me kujdes se cilat aktivitete të veçanta duhet të përfshihen në profilin e përfaqësimit (pyetjet katër dhe pesë).

3.1.5 Marrja parasysh e specifikave të OSP-së

Përkundër perceptimit publik, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM) përfaqësojnë një pjesë të rëndësishme të operatorëve ekonomik. NVM-të japin një kontribut të madh të transferimit të risive të gjeneruara në vlerën zinxhimore në rrjedhën e sipërme tek industrisë e prodhuese. Prandaj, qeveritë dëgjojnë me kujdes mesazhin e tyre dhe janë shpesh të gatshme për të mbështetur programe që do të adresojnë problemet e NVM-ve.

NVM-të janë gjithashtu punëdhënës të rëndësishëm vendor: komuna i kushton vëmendje problemeve të tyre, pasi që problemet e NVM-ve lokale lehtë mund të kthehen në probleme sociale lokale në qoftë se ato shkaktojnë një rritje të papunësisë. Kjo është arsyeja pse OSP-të, në përpjekjen e tyre për njohje dhe përfaqësim, duhet të angazhohen në rekrutimin e sa më shumë NVM-ve.

Edhe pse kompanitë anëtare nga kjo kategori duhet të jenë në përputhje me kriteret e njëjta të anëtarësisë, ato gëzojnë të njëjtat përfitime dhe përmbushin të njëjtat detyrime, duke përfshirë edhe duke paguar tarifat e anëtarësimit ashtu si anëtarët tjerë, NVM-të kanë nevojë për vëmendje të veçantë të udhëheqësve të OSP-së dhe të sekretariatit. Përvoja e OSP-ve tregon se ka nevojë për të zhvilluar programe dhe struktura të veçanta për të motivuar NVM-të në kontributin në punën e OSP, veçanërisht në avokim.

Këto janë dy çështje kritike që duhet të adresohen nga menaxhmenti i OSP-së:

- Tërheqja e NVM-ve me programe të veçanta do të thotë gjetja e burimeve të jashtme, pasi që tarifat e anëtarësimit nuk mund të mbulojnë përpjekjet e veçanta që duhet të bëhen, mirëpo vënja e tarifës minimale për anëtarësim shumë të lartë do të dekurajojë NVM-në nga anëtarësimi.
- NVM shpesh janë kompani pa anëtarësim në sindikatë dhe familjare dhe për këtë arsye katër herë më pak kanë gjasa për t'u bashkuar me një OSP. Nëse anëtarësimi në një OSP do të thotë përfshirja në çështje të sindikatave apo përkatësisë në një grup formal të negocimit, atëherë këto kompani kanë një dekurajim të theksuar për t'u bashkuar, veçanërisht në qoftë se ato duan të ruajnë statusin e tyre të mos-anëtarësimit; dëshirojnë të vazhdojnë të dakordohen për veten e tyre; apo duan të vazhdojnë për të caktuar nivelet e pagave në mënyrë të njëanshme në kuadër të kompanisë ose në nivel individual.



USHTRIM PRAKTIK

Profilizimi dhe përfaqësueshmëria e anëtarëve

Analizoni përhapjen e mundshme të anëtarësisë suaj përmes sa më shumë faktorëve të mëposhtëm, siç janë: madhësinë e kompanisë, pronësia dhe anëtarësimi në sindikata.

Përgjigjja në pyetjet e mëposhtme do t'ju mundësoj plotësimin e fushave të fuqive dhe dobësive përfaqësuese të OSP-së suaj.

P1: Sa përqind e kompanive në kategoritë e mëposhtme (numri i punonjësve) janë anëtarë të OSP-së suaj?

Madhësia e kompanive	Vlerësoni numrin e kompanive të kësaj madhësie në sektorin tuaj në shtetin tuaj.	% e kompanive të kësaj madhësie që janë anëtare të OSP-së suaj.
Kompani shumë të mëdha (mbi 1000 punëtorë).		
Kompani të mëdha (nga 250 deri 999 punëtorë).		
Kompani mesatare (nga 50 deri 249 punëtorë).		
Kompani të vogla (nga 10 deri 49 punëtorë).		
Kompani Individuale/mikro- (nga 1 deri 9 punëtorë).		

P2: Sa përqind e kompanive në kategoritë e mëposhtme janë anëtarë të organizatës suaj?

Kategoria e pronësisë	Vlerësoni numrin e kompanive të kësaj kategorie në sektorin tuaj në shtetin tuaj.	% e kompanive në këtë kategori të anëtarësimit që janë anëtare të OSP-së suaj
Seli e korporatës së kompanisë multinacionale		
Seli e korporatës së kompanisë nacionale		
Degë e kompanisë multinacionale		
Degë e kompanisë kombëtare		
Kompani e pavarur		

P3: Bazuar në njohuritë rreth anëtarësisë tuaj, vlerësoni përqindjen e kompanive tuaja anëtare me anëtarësimin në sindikatën në vijim.

Anëtarësimi në sindikatë.	% e anëtarëve tuaj në secilën kategori.
0	
1 - 10	
11 - 25	
26 - 50	
51 - 75	
76 - 100	

P4: Çfarë është mbulueshmëria e aktiviteteve specifike të sektorit tuaj, siç janë nismat bashkëpunuese, shkëmbimi i praktikave të mira, zbatimi i kodit të mirësjelljes në mbrojtjen e shëndetit të njerëzve dhe mjedisit, siguria në punë, siguria operationale, etj?

Nismat bashkëpunuese/aktiviteti specifik sipas sektorit*.	Vlerëso numrin e kompanive në sektorin tuaj që mund të përfitoj nga angazhimi në nisma apo aktivitete bashkëpunuese.	% e kompanive të cilat tashmë janë të përfshira dhe janë anëtare në OSP tuaj.

P5: Cila është përqindja e kompanive të prekura nga funksionet specifike të OSP-së suaj, siç janë standardizimi apo licencimi, që tashmë janë anëtar në OSP-në tuaj?

Funksioni specifik i OSP-së suaj në sektor (standardizimi teknik, menaxhimi, mbikëqyrja e riciklimit të produkteve të përdorura, paketimeve të përdorura etj.)*.	Vlerëso numrin e kompanive të ndikuara në sektorin tuaj në vend.	% e kompanive të cilat janë anëtare të OSP tuaj.

* Secila OSP duhet të konsideroj me kujdes se cilat aktivitete, funksione dhe iniciativa specifike bashkëpunuese duhet të përfshihen.

Përveç kësaj, duhet të theksohet se:

- NVM zakonisht referohen apo adresohen tek një grup i një kompanie, që shpesh shpjen deri tek perceptimi i gabuar i NVM-ve si një komunitet uniform, mirëpo NVM-të qoftë edhe në një sektor ngushtë të përcaktuar, janë një grup me interesa dhe probleme të ndryshme. Shpesh është shumë e vështirë për t'i përcaktuar problemet e përbashkëta ose problemet për sektorin e NVM dhe për trajtimin e tyre në mënyrë efektive. Shpesh NVM-të nuk mund të identifikojnë lidhjen ndërmjet nevojave të tyre dhe prioriteteve strategjike të OSP dhe kështu gjasat për t'u bashkuar me një OSP janë të vogla.
- Përfshirja në aktivitetet e OSP-s do të thotë se kompania duhet të ndaj kohë dhe burime njerëzore, dhe për NVM, kjo nuk është praktike dhe ndikon negativisht në motivimin e tyre për t'u bashkuar një OSP-je. Në anën tjetër, OSP mund të argumentoj se çështjet e BNJ-së së kompanisë mund t'i lihen OSP-s, duke mundësuar më shumë kohë për bizneset.
- NVM shpesh janë konsumator të subjekteve më të mëdha, të cilat përndryshe janë anëtare të OSP-së. Programet me produkte "Llojet e ciklit të jetës" të miratuara nga anëtarët e OSP thërrasin që një qasje e njëjtë të miratohet nga përdoruesit profesional dhe Shpërndarësit e produkteve të tyre - kompanitë të cilat

riciklojnë produktet e përdorura apo të paketuara. Kjo mund të ndihmojë në anëtarësinë aktuale të OSP drejt lidhjes së NVM-ve me aktivitetet e OSP-së.

Edhe pse detajet konkrete dallojnë nga sektori në sektor, kjo pamje e përgjithshme, me disa përjashtime, është gati e njëjtë.

Qasja e OSP-së ndaj NVM-ve dallon nga sektori në sektor dhe nga vendi në vend. Megjithatë, ne mund të nxjerrim në pah shembujt e mëposhtëm të praktikës së mirë në motivimin e NVM-ve për t'u anëtarësuar në OSP, dhe në të njëjtën kohë të maksimizojnë përfitimet për të gjithë anëtarët e OSP kur NVM-të janë "në bord"

- Ofrimi i mundësive për NVM-të që të shprehin shqetësimet e tyre tek OSP dhe kontaktet e tyre me partneret duke pasur përfaqësuesit e NVM-ve në bord, komisionet përkatëse dhe duke inkorporuar NVM-të në aktivitetet e OSP për avokim.
- Zhvillimi i aktiviteteve gjithashtu nga klasë e nën-sektorit, për shembull duke pasur nëngrupe aktive. Këto grupe mund të adresojnë problemet e kompanisë më mirë në nën-sektorë dhe ofrojnë forume për kompani të mëdha dhe të vogla që të ngrisin shqetësimet e përbashkëta;

KUTIA 7
NUMRI I NVM-ve DHE KOMPANIVE TË MËDHA SIPAS SEKTORIT NË 27 VENDET ANËTARE TË BE

Sektori	Nr. i NVM-ve	Nr. i kompanive të mëdha	Gjithsej nr. i kompanive
Miniera dhe gurore	22,000	300	22,300
Prodhimtari	2,357,000	19,000	2,376,000
Furnizim me gaz, ener. elek. dhe ujë	29,000	1,100	30,100
Ndërtimtari	2,914,000	2,500	2,916,500
Shitje me shumicë dhe pakicë, servisim i automj., motoçikletave, mallra personale dhe shtëpiake	6,491,000	6,600	6,497,600
Hotele dhe restorane	1,729,000	1,300	1,730,300
Transport, deponim dhe komunik.	1,243,000	3,500	1,246,500
Patundshmëri, qiradhënie dhe veprimtari afariste	5,625,000	8,500	6,633,500
Gjithsej	20,409,000	43,000	20,452,000

Burimi: EIM bazuar në EUROSTAT

- Përdorimi i granteve të jashtme në zhvillimin dhe zbatimin e projekteve të synuara për të asistuar NVM në zbatimin e praktikave më të mira industriale në mbrojtjen e shëndetit të njeriut dhe mjedisit, dhe përgjegjësia korporative (PKS), etj.;
- Rregullimi i veçante në marrëveshjet kolektive për NVM;
- Zhvillimi i shërbimeve të cilat janë me interes të veçante për NVM, siç janë tatimi dhe çështjet tjera të tregtisë, trajnimet e menaxhimit dhe mbështetja për rekrutim.

3.1.6 Argumentet për anëtarësim

Para se të qasen anëtarët e ardhshëm, OSP duhet të rishikoj përfitimet e ndryshme që anëtarësimi mund të sjell për një punëdhënë. Një përmbledhje e përfitimeve të anëtarësimit duhet të jetë e qartë dhe koncize kështu që do mund të përdorej në një broshurë të veçantë të rekrutimit dhe në faqen e internetit të OSP-së.

Suksesi i aktiviteteve të rekrutimit varet nga vlera e shtuar që OSP mund të sjell dhe mënyrën se si vlera e shtuar e tillë mund të paraqitet për anëtarët e mundshëm. Në përgatitjen e argumenteve për të bindur kompanitë për t'u bashkuar me OSP' është e nevojshme që së pari të merren parasysh pikëpamjet e kompanisë. Avantazhi krahasues i O do të jetë synimi i targetimit të nevojave specifike të kompanive në këtë sektor. Kjo do të thotë se argumentet fituese duhet të zhvillohen rreth vlerës së shtuar specifike në avokimin e OSP-së, dialogun social dhe në ofrimin e shërbimeve. OSP duhet të marrë parasysh përgatitjen kategorive në vijim për fushatën e rekrutimit.

Fushatat e suksesshme të avokimit

Sukseset e mëhershme në fushatat e evokimit ofrojnë argumente të rëndësishme. Sukseset në fushata të tilla mund të klasifikohen në dy grupe:

- Duke qenë pjesë e OSP, kompania mund të formësoj fushatat avokuese në mënyrë që të vazhdojë të përfitoj nga sukseset e veta duke sjellur argumente dhe fakte të reja.
- Fushatat e suksesshme të avokimit në një zonë mund të rezultojnë në aftësinë e OSP për të ndjekur fushatat në fusha të tjera me interes për kompanitë e përfshira në fushatën e rekrutimit.

Negociatat kolektive sektoriale

Negociatat kolektive ndikojnë direkt ose indirekt në të gjitha kompanitë në sektor. Argumentet e mundshme për të bindur një kompani të anëtarësohet në OSP do të varet nga korniza

ligjore kombëtare dhe përfaqësimi i të punësuarve. Për shembull;

- Nëse anëtarësimi është i lidhur me zbatimin e marrëveshjeve kolektive me pasoja, avantazhet e të pasurit një marrëveshje të tillë në fakt duhet të paraqiten (shih më poshtë).
- Anëtarësimi ofron mundësinë të ndikoj në përmbajtjen e marrëveshjes dhe të marr informatat e dorës së parë lidhur me aplikimin dhe interpretimin e marrëveshjes.
- Nëse marrëveshjet kolektive të nënshkruara nga OSP-ja me sindikata janë zgjeruar me ligj për të përfshirë të gjitha kompanitë në sektor (anëtare dhe jo- anëtarë të OSP-së), ekziston një nxitje e qartë për një kompani jo-anëtare për t'u bashkuar me OSP dhe të ndikojë në negociatat me sindikatat. Kjo vlen edhe për kompanitë pa përfaqësim sindikal.
- Stabiliteti afatgjatë i korporatave sjell bashkëpunim të mirë dhe përfshirjen e të punësuarve në aspektet e shëndetit dhe të sigurisë së operacioneve të kompanisë. Nëse OSP ka sukses në motivimin e këtij bashkëpunimi dhe zhvillimin e praktikave më të mira nëpërmjet dialogut social sektorial, ka një argument të fortë për të bindur një kompani për t'u bashkuar

Aktivitetet teknike të OSP

Aktivitetet e OSP mund të mbulojnë shume fusha teknike në të cilat kompanitë në sektorë kanë interes vital. Për shembull:

- Shumë OSP janë pika fokale për standardizim në këtë sektor. Kjo mund të përfshij produktet apo shërbimet e standardeve, të tilla si siguria e produkteve, standardet teknologjike, standardet për pajisjet e përdorura në prodhim, ruajtje dhe transport të produkteve, ISO standardet. Është thelbësore për kompanitë e prekura nga këto standarde të jenë pjesë e saj dhe të ushtrojnë ndikim.
- Disa OSP kanë zhvilluar, në bashkëpunim me rregullatorët, shërbime mbështetëse të cilat ndihmojnë kompanitë në përputhje me procedurat e para-procesimit të tregut në lidhje me produktet e tyre (për shembull, regjistrimin e produktit, vlerësimin e ndikimit në mjedis dhe të produkteve në shëndet. Edhe pse këto shërbime nuk janë (dhe nuk duhet të jenë), e vetmja mënyrë për të përmbushur kërkesat e para-procesimit të tregut, ato ofrojnë alternativë ekonomikisht dhe teknikisht të realizueshme për kompanitë që të vejnë në treg produktet e tyre.
- Në bashkëpunim me anëtarët e tyre, rregullatorët dhe organizatat kërkimore, shumë OSP kanë

zhvilluar praktika të çmuara më të mira në sigurinë e produkteve dhe në mjedisin e punës, të cilat janë duke u zhvilluar në industrinë e shërbimit.

Pranueshmëria sociale e aktiviteteve të sektorit

Përmirësimi i imazhit të sektorit shpesh është një nder prioritetet strategjike të OSP-ve. Ato duhet të zhvillojnë kontakte të gjera me të gjithë akterët, përfshirë politikanët, agjencitë qeveritare, publikun e përgjithshëm dhe OJQ-të, dhe të zhvillojnë fushata të suksesshme të marrëdhënive me publikun që i ofrojnë një argument të rëndësishëm për të rekrutuar anëtar të rinj. Duke qenë pjesë e një organizate të suksesshme që përfaqëson një Sektor me reputacion të mirë është një argument në vetvete për të qenë një anëtar. Ka shembuj se e drejta për kompanitë që të përdorin logon e OSP-së në një kontekst biznesi është konsideruar të jetë një avantazh konkurrues. Një kompani jo- anëtare nuk mund të përfitoj nga mbulueshmëria e fituar nga mediat dhe kontaktet me palët e interesuara të cilat janë rezultat i ekspozimit pozitiv përmes aktiviteteve të OSP-së.

Iniciativat bashkëpunuese dhe shërbimet tjera unike

Nëse OSP-ja ka sukses në zhvillimin e iniciativave unike bashkëpunuese të lidhura me suksesin e biznesit të kompanive të përfshira, bën lidhje me njohjen e certifikimit, ose në qoftë se OSP lanson shërbime unike, pozita e OSP-së në promovimin e anëtarësimit mund të përforcohet në masë të madhe. Njerëzit e biznesit kanë një prirje të veçantë për numrat - duke pasur shifra konkrete të cilat detajojnë vlerën e shtuar të anëtarësimit në OSP, rast ky që mund t'i përkasë OSP-së e cili mundet lehtë të promovohet.

3.1.7 Zhvillimi i strategjive për të fituar anëtar të rinj

Sigurimi i anëtarëve të rinj është një proces i punës intensive. Përmes rezultateve të analizës së përfaqësimit, OSP do të duhet të zhvillojë strategji të ndryshme për të trajtuar anët e forta dhe për të kundërshtuar dobësitë e saj. Për secilën prej kategorive, OSP-ja do të duhet të punoj në identifikimin e kompanive specifike targetuese.



PRAKTIKAT MË TË MIRA

Shumë shembuj të përfitimeve nga anëtarësimi të publikuara nga OSP-ja mund të gjenden në internet. Lista e linçeve e bashkangjitur në pjesën e fundit të këtij udhëzuesi mundet po ashtu të përdoret:

Emri i OSP-së	Vendi	linku
British International Freight Association	MB	http://www.bifa.org/
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	Gjermani	http://www.vdma.org/
Fédération de l'industrie du béton	Belgjikë	http://www.febe.be/
Associação Brasileira da Indústria Química	Brazil	http://www.abiquim.org.br/
The Australian Hotels Association	Australi	http://www.aha.org.au/
Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas	Spanjë	http://www.fepex.es/

Fushat e anëtarësisë të fortë

Në këto fusha (mes tjerash, nën-sektoriale, rajonale) OSP-të tashmë kanë një bazë të konsiderueshme të anëtarësisë. Kompanitë e synuara janë të ngjashme me anëtarët ekzistues.

Duket të jenë tri arsye pse kompanitë në këtë kategori nuk janë ende anëtare të OSP:

- Nuk kanë ide mjaft të qartë të OSP dhe rolit të saj dhe aktiviteteve;
- Ato kanë njohuri për OSP, mirëpo zgjedhin të përfitojnë nga veprimet e tyre duke mos paguar tarifën e anëtarësisë, me fjalë të tjera përfitues të rastit;
- Ato kanë njohuri për OSP dhe kanë arsye parimore që të mos dëshirojnë të lidhen me to.

Fushata e rekrutimit duhet të fokusohet në dy grupet e para. Duke ndarë objektivat midis atyre me informacion të pamjaftueshëm dhe përfituesit e rastit, OSP-ja mund të zhvillojë strategjinë e saj të fushatës edhe më tej.

Për ata punëdhënës të cilët nuk kanë një ide të qartë se çfarë bën OSP-ja, përgjigjja është e thjeshtë, i pajis ata me informata. Duke vepruar kështu OSP-të duhet të konsiderojnë pikat në vijim:

1. Kush është përgjegjës dhe kush mund të ndikoj në vendimin e bashkimit në OSP;
2. Përmes përdorimit të kontakteve ekzistuese, duhet të zbulohet nëse ka arsye parimore për ata punëdhënës që mos t'i bashkohen OSP-së e cila shpjegon pse kompanitë/organizatat nuk janë anëtare;
3. Organizon takime ballë për ballë me kontaktet kryesore në kompanitë jo-anëtare duke përdorur kolegët nga anëtarësia e OSP;
4. Përdor argumentin pikë-për-pikë të OSP për "shitje" të anëtarësisë.

Në qoftë se kompania është një përfitues i rastit që i ka konsideruar të gjitha çështjet dhe ka vendosur për të kursyer para, duhet të përdoret një tjetër grup i argumenteve të përgatitura.

1. T'u shpjegohet vendimmarrësve çfarë humb kompania në drejtim të informacionit dhe ndikimit duke mos u përfshirë në aktivitetet e politikë-bërjes së OSP-së. Kjo mund të përfshij edhe përshkrimin se çfarë konkurrentët kryesore të kompanive fitojnë duke u angazhuar në aktivitete të bashkuar me kolegët në mënyrë që të arrijnë qëllimet e përbashkëta lidhur me sektorin në fjalë.
2. Vini në dukje se kompania përfiton nga avokimi pa kontribuar në kosto. Më së miri

është një anëtar i respektuar i OSP të sjell këtë në vëmendjen e kompanisë, pasi që njerëzit nuk e kanë problem të jenë përfitues rasti derisa dikush të cilët i respektojnë e thonë këtë.

Fushat e anëtarësisë të dobët

Në këtë fushë OSP do të përballet me grupe të ndryshme të kompanive. Mund të ketë zona të mëdha ku OSP ka pak anëtarë dhe mungesa e suksesit vërehet, por është e rëndësishme që OSP rekruton numrin maksimal të anëtarëve në këto fusha, veçanërisht në anën e poshtme të matricës së abonimit. Këto organizata do të duhet të binden për përfitimet reale të anëtarësisë në krahasim me kostot e anëtarësisë.

Hapi i parë është për të ndarë grupin në kategori të ngjashme: NVM-të, kompanitë e nën-sektorit, bizneset familjare të drejtuara dhe kompanitë me pak ose aspak anëtarësim sindikal. Edhe pse e vështirë, ka shumë mënyra që OSP të ketë sukses: OSP mund të fokusohet në çështje të veçanta me interes të grupit; rishikimi i tarifave të anëtarësisë për kompanitë më të vogla; ofrojnë forma të reja të anëtarësisë që kufizojnë detyrimet e padëshiruara për kompanitë dhe zhvillojnë programe specifike apo projekte që tërheqin një grup të veçantë të anëtarësisë (të tilla si NVM). Implikimet e një marrëveshje kolektive të bazuar në anëtarësi duhet të vëzhgohen gjithashtu.

3.1.8 Mjetet për rekrutim

Shumë mjete janë në dispozicion për masa të rekrutimit dhe ndryshojnë nga vendi në vend. Disa shembuj janë dhënë më poshtë.

3.1.8.1 Fushatat

Shumë organizata ndërmarrin fushata të rregullta në mënyrë që të rekrutojnë anëtarë të rinj, shpesh në bashkëpunim me firmat konsulente. Gjatë një periudhe të caktuar, ngjarjet e informimit organizohen në pjesë të ndryshme të vendit për të cilat anëtarët e ardhshëm janë të ftuar me e-mail ose me thirrje telefonike. Aty ku janë në shënjestër shumë kompani të vogla, ndërmerren fushata masive telefonike. Qëllimi është për të ftuar kompanitë në këto evente "pa asnjë detyrim". Qendrat e thirrjes bazuar në treg mund të përdoren, por duhet të jeni të sigurt se operatorët janë të trajnuar për të përdorur një gjuhë e cila prek "notën" e duhur me punëdhënësin!

Edhe në qoftë se mund të përdoren shumë argumente normale të shitjes, duhet mbajtur në mend se OSP është duke ofruar anëtarësim, dhe jo një produkt. Kjo nuk ka të bëjë vetëm me vlerat e prekshme të tilla si shërbimi, informacioni, dhe kështu me radhë, por edhe për vlerat e paprekshme të tilla si pjesëmarrja në aktivitete të bashkuar me kolegët, në mënyrë që të arrihen qëllimet e përbashkëta për sektorin në fjalë.

Sigurisht se është me rëndësi që të dërgohet materiali i printuar në inters të anëtarëve të mundshëm si dhe të keni një ueb faqe informative, e cila gjithashtu është e vlefshme edhe për anëtarët potencial dhe mund të referohet si fushatë.

3.1.8.2 Vizitat në kompani

Sipas përvojës sonë është e ditur se kompanitë më të mëdha dhe perspektivat kyçe duhet të trajtohen në një mënyrë personale nga përfaqësuesit e njohur të organizatës, ndoshta në bashkëpunim me anëtarët e bordit të cilët mund të kenë lidhje me kompaninë në fjalë. Krerët e kompanisë zakonisht mirëpresin një vizitë ku atyre u është dhënë mundësi për të paraqitur kompaninë dhe për të dëgjuar informata të organizatës në lidhje me misionin, objektivat dhe aktivitetet.

Takimi mund të rrumbullakohet duke thënë se kompania është "e mirëpritur që të na kontakton sa herë që ka ndonjë problem", pasi që OSP mund të jetë e sigurt se kompania do të jetë në këtë situatë herët ose vonë.

3.1.8.3 Përvoja e rekrutimit

Shkrimi i letrave ose e-mailave mund të jetë humbje kohe. Reklammat në përgjithësi, si në media, duke promovuar vlerën e bashkimit të një organizate punëdhënësish, nuk paguajnë as dividendë. Fushatat mund të japin rezultate të mira, kur i afrohet një fushë të caktuar që përmban shumë anëtarë të ardhshëm në mesin e kompanive të vogla. Lloj i lartpërmendur i vizitave sistematike "kolegu kolegut" megjithatë, është mjeti më i mirë për të fituar besimin dhe interesin në bashkimin me organizatën. Kjo është në përputhje me atë çfarë kishte thënë një guru i menaxhmentit: Ju fitoni më shumë, dhe më shpejtë, duke shfaqur interes në biznesin e anëtarëve potencialë dhe personaliteteve, në vend se të përpiqeni që të bëni ata që të interesohet në organizatën tuaj "Pra, nëse përfaqësuesit e OSP-së kanë shfaqur interes për kompaninë dhe i kanë paraqitur organizatës avantazhet e anëtarësimit në organizatën tuaj, atëherë kompania do t'ju ftojë kur gjendet në telashe.

Së fundmi, shpallja më e mirë për anëtarësim duhet të jetë e njohur për ofrimin e shërbimit të mirë dhe vlerës së shtuar për kompanitë anëtare. Prandaj, për të ndërtuar gradualisht një emër të mirë dhe imazh të mirë, i cila gjithashtu vlen për organizatën më përfaqësuese dhe më të mirë në këtë sektor, është gjithashtu e rëndësishme kur kemi të bëjmë me rekrutim.

3.1.9 Mbështetja në anëtarët

Nuk ka të dhëna ndërkombëtare në dispozicion në lidhje me ruajtjen e anëtarësisë në OSP, por dëshmitë anekdotike sugjerojnë se anëtarët largohen kur ata kanë një mosmarrëveshje themelore

me organizatën, në qoftë se ata ndryshojnë pronësinë, ose në qoftë se ata vuajnë një krizë të rëndë financiare

Ruajtja e një anëtari fillon atëherë kur kompania anëtarësohet në OSP; fillimi i përpjekjeve të ruajtjes pasi që të shfaqen problemet serioze është vonë. Ruajtja e anëtarëve në OSP do të thotë:

- Të bësh një punë të mirë çdo ditë! Dhe duke bërë atë me një "ndjenjë të të qenit anëtar": duke krijuar një atmosferë të një klubi ekskluziv ku të gjithë adresohen në mënyrë të barabartë dhe kanë të njëjtat interesa.
- Të komunikuarit gjerësisht me anëtarët rreth asaj se çfarë është duke bërë OSP, me fokus të veçantë në sukseset e OSP-së. Në këtë ditë dhe moshë përdorimi i një buletini është arkaik, përdorimi i internetit është një domosdoshmëri, por jo i mjaftueshëm në vetvete. OSP-ja duhet në mënyrë efektive të përdor rrjetet sociale si Twitter, Facebook dhe MySpace për të mbajtur anëtarët e tyre vazhdimisht të azhurnuar.
- Promovimi i qeverisjes së mirë dhe transparencës financiare, pasi këto bëjnë miq të mirë dhe i mbajnë anëtarët e OSP-së të kënaqur. Ndonjëherë liderët e OSP-së mund të detyrojnë anëtarët të pranojnë vendimet që tek disa grupe kanë pasur përvojë negative, por janë të favorshme në aspektin afatgjatë për shumicën e anëtarëve.
- Ndërmarrja e iniciativave kolektive që janë të lidhura me anëtarësimin në OSP dhe që sjell përfitime të qarta biznese ose njohje të veçantë për kompanitë që marrin pjesë
- Ngritja e të paktën një shërbimi që nuk është në dispozicion jashtë OSP-së, pasi që anëtarët gjithmonë do të marrin në konsideratë efektet e humbjes së qasjes në të.
- Përfshirja e anëtarëve të OSP-së në aktivitetet e OSP-së përmes anëtarësimit të komisionit dhe përfshirjes së drejtpërdrejtë në vetë aktivitetet.
- Nëse një anëtar ka një problem, ofroni ndihmë menjëherë për të. Ndihma për një anëtar në krizë do të paguaj dividendët përmes mbështetjes së anëtarit për OSP-në në të ardhmen.

Nëse OSP-ja pëson një humbje të madhe të anëtarëve, pas adresimit të të gjitha këtyre pikave, liderët e saj duhet të iniciojnë një rishikim urgjent për të identifikuar arsyet për këtë dhe të iniciojnë veprimet e "ndalimit të humbjes".



LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT TRE

- A keni një sistem të TI-së për menaxhimin e anëtarësisë?
- A raportoni rregullisht mbi evoluimin e anëtarësisë dhe komponenteve të ndryshme të saj: anëtarëve të ri, humbjen e anëtarëve ekzistues?
- A mund të profilizoni me saktësi anëtarësimin tuaj për identifikimin e fuqive dhe dobësive përfaqësuese?
- A keni hartuar strategjinë për anëtarësim?
- A keni ndonjë politikë të caktuar për ruajtjen e anëtarëve?
- A keni strategji specifike për grupe të ndryshme të anëtarëve potencial të kompanive, të tilla si të NVM-ve, kompanive multinacionale, sektorëve tregtar, etj?
- A keni një departament për anëtarësim apo ndonjë staf të caktuar për politika të anëtarësimit?
- A i vlerësoni rregullisht fushatat tuaja të anëtarësimit?

Seksioni katër

Zhvillimi i ngritjes së të ardhurave të OSP-ve

OSP-të jo vetëm që kanë nevojë për të zhvilluar një bazë të qëndrueshme anëtarësisë por edhe të ngrisin të ardhura të qëndrueshme, ashtu që t'i fuqizojnë me të vërtetë. Seksioni i tretë përdorë qasjen "hap pas hapi" për udhëzimin e lexuesit përgjatë procesit. Kjo gjë fillon me analizimin e temave të rëndësishme për ngritjen e të ardhurave si dhe me analizimin e situatës financiare aktuale të OSP-së. Në vazhdim bëhet përshkrimi i llojeve të ndryshme të kuotave të anëtarësisë si dhe llogaritjes së tyre, sepse paraqet çështje delikate në llogaritjen e pagesës për shërbime. Dhe në fund, përllogariten burimet alternative të financimit.

4.1 Rrethi virtuozi i ngritjes së të ardhurave

Zhvillimi i rrjedhave të përshtatshme dhe të qëndrueshme të të ardhurave është çështje thelbësore për një OSP. Burimet e mira të të ardhurave garantojnë performancë të mirë nga organizata, që reflekton tërheqjen e anëtarëve të rinj. Rritja e numrit të anëtarëve gjeneron të ardhura dhe mundësi më të mira për të bërë gjëra të duhura për anëtarët. Bëhet fjalë për krijimin e një rrethi virtuozi.

Organizata duhet ta përcaktojë një politikë mbi të ardhurat e cila duhet të ndiqet rregullisht. Ndërtimi i të ardhurave është ashtu siç është prezantuar në kapitullin e mëparshëm për politikën e rekrutimit. Çështja kritike është nëse organizata ka për synim rritjen e të ardhurave nga anëtarët apo përshtatjen e niveleve të kuotës për të rritur në maksimum fuqinë organizative dhe të përfaqësimit. Situata e ashtuquajtur "vozitje pa pagesë" gjithashtu është marrë parasysh: sa më e lartë të jetë kuota e anëtarësisë për t'iu bashkuar një OP-je, më joshëse do të bëhet për kompaninë që të mbetet jashtë (shih më poshtë).

4.1.1 Temat e diskutimit për ngritjen e të ardhurave

Para se të vendoset apo ndryshohet politika e të ardhurave, OSP duhet të ketë parasysh dy tema kryesore që lindin nga diskutimet për sigurimin e të hyrave nga parapagimet për anëtarësim.

Tema e parë ka të bëjë me ndryshimin e OSP-ve në vende të ndryshme, pasi që OSP-të nisen nga pozitat e ndryshme financiare dhe përballen me sfida të ndryshme. Ideja që ka pasur sukses për një OSP nuk do të thotë domosdo që të ketë sukses edhe për tjetrën.

Fakti që shumica e OSP-ve kanë probleme dhe tema të ngjashme mbulon dallimet e mëdha në resurset që kanë në dispozicion. OSP-të e themeluara në kushtet stabile ekonomiko financiare, me traditë të përfaqësimit të sektorit industrial, posedon një sasi të dukshme të resurseve. Ata që i ndërtojnë organizatat dhe aktivitetet e tyre në ambientin ku ndodhin ndryshime dramatike dhe që ende punojnë në pozitat e tyre brenda marrëdhënieve bashkëkohore industriale do të kenë një garniturë tjetër të resurseve. Madje, ekzistojnë edhe dallime të dukshme nga një sektor tek tjetri e madje edhe në nivel regional.

Aspekt tjetër i gjendjes është edhe madhësia e vendit dhe sektorit që e përfaqëson OSP-ja; edhe pse të ardhurat nga parapagimi mund të jenë në nivel të kënaqshëm, shuma totale mund të mos të jetë e mjaftueshme për të mbuluar nevojat e OSP-së. Derisa disa OSP janë organizata shumë komplekse ku janë të punësuar me qindra punonjës, OSP-të në vendet e vogla duhet tentuar që të plotësojnë objektivet e njëjtë me një mesatare prej vetëm 5 të punësuarish dhe në disa raste të skajshme me velëm nga një apo dy njerëz në sekretariat, duke shpresuar në vullnetarët nga kompanitë anëtare.

Për këtë shkak kushtet e OSP-së duhet analizuar nga dy këndvështrime:

1. Arritja e një niveli të përshtatshëm të të ardhurave të parapagimit në terma relativ – që ndërlidhen me koston e sektorit për paga dhe/ose të qarkullimit;
2. Arritja e masës kritike të anëtarësisë në mënyrë që të ndërtohet një OSP me burime të mjaftueshme për të përfaqësuar me sukses anëtarët dhe të arrijë objektivat e saj në mënyrë efektive.

Tema e dytë ka të bëjë me paradokset e gjenerimit të të ardhurave që aplikohen në OSP.

Për krijimin e të ardhurave ashtu që vërtetë të forcojnë OSP-të kërkon shqyrtimin e këtyre paradokseve kyçe për gjenerimin e të ardhurave:

Paradoksi i parë– Krijimi i një klubi ekskluziv apo rritja e anëtarësisë?

Sfidë e rëndësishme është që të vendoset nëse duhet rritur të ardhurat nga pagesat e anëtarësisë apo të miratohet nivelet e kuotave që lejojnë OSP-në të rrisë përfaqësimin e saj. Përfaqësimi i OSP-së vjen me arritjen e mbulimit sa më të mirë të sektorit; derisa me rritjen e të ardhurave nga parapagimi me siguri do të thotë sakrificimi i anëtarësisë. Cila është qasja e drejtë?

Paradoksi i dytë– kostoja e avokimit efektiv dhe tendenca e vozitjes pa pagesë:

Për OSP-të, prioriteti i parë strategjik është avokimi me qëllim të sigurimit të një mjedisi operativ miqësor ndaj sektorit. Kjo do të thotë përfaqësimi i interesave të sektorit në një sërë forumesh vendore dhe ndërkombëtare të politikë-bërjes. Megjithatë, në mënyrë që të jetë lobist efektiv, çdo OSP poashtu ka nevojë për burime të mjaftueshme. Pozicionimi i kuotave të anëtarësisë në një nivel që rritë anëtarësimin pothuajse me siguri do të dështojnë në sigurimin e burimeve e nevojshme për të lobuar në mënyrë efektive. Veçanërisht është rasti kur OSP-të duhet të ushtrojnë fuqinë e "zërit" të tyre përtej kufijve kombëtarë, në nivel rajonal në institucione të tilla si BE-ja dhe atë në nivel global brenda Organizatës Botërore të Tregtisë (OBT), Kombeve të Bashkuara (OKB), ILO-s dhe organizatave tjera të ngjashme.

Kjo çështje është bërë edhe më e vështirë nga tendenca për "vazitje pa pagesë". OSP-të llojnë për të krijuar mjedisin më të mirë operativ të mundshme për sektorin, dhe kjo përfiton të gjitha kompanitë, e jo vetëm anëtarët e OSP-së. Sido që të jetë, për aq kohë sa lobimi i paguar nga "disa" është efektive, nuk ka asnjë nxitje për t'u bashkuar me OSP-në për shumë kompani që nuk kërkojnë pozita ndikimi. Ata përfitojnë nga mjedisi më i mirë i punës pa kontribuar në shpenzimet e punës avokuese që ndihmuan të prodhojë atë: ata janë të njohur si shrytëzues të vozitjes pa pagesë. Thënë troç, sa më të larta të jenë kuotat e anëtarësisë, aq më e logjishme bëhet për kompaninë që të mbetet shrytëzues i vozitjes pa pagesë.

Mënyra logjike për të i adresuar këto dy paradokse është për të mbajtur kuotat e anëtarësisë në një nivel të përballueshëm për "shumicën" (me rritjen e përfaqësimit të OSP-së dhe duke dekurajuar kompanitë për të qenë shrytëzues të vozitjes pa pagesë), derisa programet e avokimit për ndër-

subvencionim nga burime të tjera të të ardhurave, siç janë shërbimet e paguara.

4.1.2 Analiza e qëndrueshmërisë financiare të OSP-së

Pika e fillimit për çdo veprim në buxhetimin dhe sigurimin e burimeve të mjaftueshme financiare për OSP është të kuptuarit e qëndrueshmërisë së saj aktuale financiare, dhe ky seksion ofron qasje të thjeshtë për një analizë të tillë. Sa më komplekse të jetë OSP-ja, aq më të plota duhet të jenë analizat.

Ushtrimi praktik në vijim parashtron pyetjet e mëposhtme:

- Nga ku vijnë të hyrat e parapagimit të OSP-së;
- shërbimet e ofruara nga OSP-ja;
- Nëse ndonjë pagesë e vendosur mbulon shpenzimet e furnizimit të shërbimit; dhe
- Shpenzimet vjetore për funksionimin e OSP-së.

Formati i thjeshtuar analitik i ardhshëm mund të përshtatet lehtësisht me rrethanat lokale. Nëse OSP-ja nuk i ka shifrat në dispozicion, është edhe më e rëndësishme që të analizohet.

Tabelat që pasojnë përmbajnë informacionin e nevojshëm për rishikimin e statusit financiar të OSP-së dhe për analizat e mëtejme të opsioneve të ngritjes së të ardhurave.

OSP-ja duhet të analizojë kufijtë e financimit të realizueshëm që OSP-ja mund ta ngrisë në formë të e kuotave të anëtarësisë. Kjo bëhet për të testuar nëse anëtarësimi potencial mund të sigurojë burime të mjaftueshme për përfaqësimin me sukses të anëtarëve dhe për të arritur objektivat. OSP-ja mund të përdorë të dhënat historike mbi të ardhurat e parapagimit ose, nëse këto të dhëna historike nuk janë përfaqësuese, bazohen në një vlerësim për të dhënat nga sektori, derisa financimi i mundshëm do të jetë në përpjesëtim me kostot e pagave dhe të qarkullimit total të kompanive në këtë sektor. Me fjalë tjera, kjo do të pasqyrojë madhësinë e vendit dhe madhësinë e sektorit në ekonominë e vendit.

Pas identifikimit të financimit potencial në formë të tarifave të anëtarësisë nga sektori në të cilën OSP-ja kërkon ta përfaqësojë, ajo lehtë mund të krahasojë këtë shumë me burimet e nevojshme financiare (nga analiza e kostove operacionale të OSP-së).



USHTRIME PRAKTIKE

Burimet aktuale të të ardhurave

PJESA E PARË TARIFAT E ANËTARËSIMIT		
	GJITHSEJ të ardhura vjetore	Numri i anëtarëve
Gjithsej anëtarësime në OSP		
Kompanitë e mëdha vendore (mbi 250 punëtorë)		
Kompanitë mesatare vendore (50 - 249 punëtorë)		
Kompanitë e vogla vendore (10 - 49 punëtorë)		
Kompani individuale/ mikro kompani (1 - 9 punëtorë)		
Kompanitë shumë-kombëshe me seli në vend		
Degët e kompanive shumë- kombëshe me seli në vend të huaj		
Nën-sektorët / anëtarët kolektivë		

PJESA E PARË GJITHSEJ SHPENZIME VJETORE PËR OPERIMIN E OSP-së SUAJ (PËRFSHIRË EDHE KOSTOT QË KANË TË BËJNË ME OFRIMIN E SHËRBIMEVE PA PAGESË)		
Shpenzime për burime njerëzore (pagat, sigurimi social, beneficionet e punëtorëve, sigurimi ligjor)		
Shpenzimet e zyrës (qiraja, pagesat për shërbime, rrymë, mirëmbajtje)		
Publikime (raporti vjetor, raportet, printimi)		
Shpenzimet administrative (furnizim për zyrë, mirëmbajtja e pajisjeve, shpenzimet për udhëtime dhe takime, kopjime, harxhimet telefonike,)		
Shpenzimet kapitale /amortizimi		
Shpenzimet e anëtarësimit në organizata ombrellë kombëtare të punonjësve (tarifa e anëtarësimit, shpenzime tjera të përbashkëta me organizatën ombrellë kombëtare të punonjësve)		
Shpenzimet tjera dhe shpenzimet e paplanifikuara		
Gjithsej shpenzime vjetore		
LLOGARITJA		
Gjithsej tarifat e anëtarësimit (gjithsej nga pjesa e parë e tabelës)		
Gjithsej shpenzime vjetore (gjithsej nga pjesa e dytë e tabelës)		
Bilanci		
A i mbulojnë të ardhurat tuaja nga tarifat e anëtarësimit shpenzimet vjetore të OSP-së suaj	PO	JO

PJESA E TRETË
ANALIZA E SHPENZIMEVE DHE TË ARDHURAVE TË LIDHURA ME SHËRBIMET E
PAGUARA TË OFRUARA PËR ANËTARËT

Koment: pjesa e tretë e tabelës duhet të përshtatet me listën e shërbimeve të paguara që ofron OSP-ja

Shërbimet e paguara	Gjithsej të ardhura vjetore të gjeneruara	Shpenzimet për ofrimin e shërbimit
Shërbimet juridike		
Trajnimi për menaxhim		
Trajnimi për certifikimin e produktit		
Shërbimet statistikore për nën-grupet		
Menaxhimi i platformës të teknologjisë		
Bazat e të dhënave të biznesit		
Gjithsej të ardhura dhe shpenzime		

Fitimi / Humbja e gjeneruar nga ofrimi i shërbimeve të paguara

PJESA E KATËRT
BURIMET ALTERNATIVE TË FINANSIMIT

Llojet e të hyrave	Gjithsej shpenzime për gjenerimin e të hyrave (realizimi i projekteve të mbështetura me grante, shpenzime që lidhen me të ardhura tjera	Gjithsej të ardhura vjetore të garantuara
Grante për projekte nacionale		
Grante për projekte regjionale/BE		
Të hyra tjera (reklama, sponzorime)		
Gjithsej shpenzimet dhe të ardhurat		

Ekzistojnë dy *përfundime të mundshme*:

1. Burimet financiare të nevojshme për të funksionuar një OSP janë nën shumën e mundshme që mund të mblidhen nga tarifat e anëtarësisë apo tarifat nuk përbëjnë dallim mjaft të sigurt.
2. Burimet financiare të nevojshme janë mbi shumën e mundshme që mund të mblidhen nga tarifa e anëtarësisë.

Nëse OSP-ja nuk mund të mbledh burime të duhura nga sektori që kërkon ta përfaqësojë, ekzistojnë edhe disa opsione strategjike që duhet konsideruar:

1. Të ri-përcaktohen kufijtë e OSP-së dhe të zgjerohet potenciali i anëtarësisë me përfshirjen e dy apo më shumë sektorëve apo nën-sektorëve shtesë që nuk janë marrë parasysh në analiza të mëhershme
2. Të kihet parasysh shkrirja me organizatat simotra apo formimi i një sekretarie të përbashkët për dy apo më shumë OSP. Shkrirjet kanë pasur shumë sukses në Norvegji derisa Suedia është shembull i mirë i kësaj të fundit; pjesa më e madhe e OSP-ve janë të mbledhura në grupe, në mes tjerash kanë edhe staf, zyra regjionale dhe administrata të përbashkëta. Formimi i sekretarive është testuar suksesshëm gjithashtu edhe në strukturat regjionale dhe nën-sektoriale të OSP-ve në Francë.

3. Në disa situata të veçanta dhe varësisht nga karakteri i OSP-së si dhe burimeve të saj financiare, OSP-ja mund të subvencionohet me një aktivitet specifik komercial i cili është fushë ekskluzive e OSP-së. Shembuj të suksesit të këtij lloji janë panairt e Shoqatës franceze të prodhuesve të mobileve, të cilët sigurojnë gati 60 përqind të të ardhurave të tyre, si dhe zona e specializuar tregtare e Shoqatës turke të industrisë kimike. Këta shembuj nuk duhet ngatërruar me shërbimet e anëtarësimit- që mund t'i tërheq kompanitë që të anëtarësohen –apo subvencionohen për tarifa më të ulëta për anëtarësim (një mënyrë për rritjen e përfaqësimit). Sidoqoftë, këto shërbime nuk mund të kompensohen për mungesë të burimeve financiare të shkaktuara nga sektori dhe/ose vendi është i vogël që të mund të mbledhte burime të mjaftueshme financiare përmes tarifave për anëtarësim- bile edhe kur janë të vendosur në nivele të duhura.

4.2 Struktura dhe llogaritja e tarifës së anëtarësimit

4.2.1 Llojet e ndryshme të tarifave

Shumica dërmuese e OSP-ve vendosin tarifa vjetore të anëtarësimit. Ekziston një diapazon i gjerë i llojeve të tarifave, strukturave tarifore dhe metodave të llogaritjes ashtu që OSP-të mund të përcaktojnë tarifat e tyre të anëtarësimit.

OSP-të shpesh caktojnë:

- Tarifa për anëtarësim të plotë ose tarifa standarde;
- Tarifa për anëtarësim si bashkëpunëtor (zakonisht ka zbritje për tarifën për anëtarësim të plotë);
- Tarifa për shërbime të anëtarësimit (zakonisht vetëm ofrimi i qasjes në shërbimet e OSP-së në përgjithësi ose për njësi);
- Tarifa për grup sektorial (tarifa që i ngarkohet një nëngrupi për anëtarët e tij për shpenzime shtesë të aktiviteteve të tyre);
- Tarifa kolektive për anëtarësim- zakonisht u ngarkohen organizatave anëtare nën-sektoriale (tarifat bazohen në qarkullimin total të anëtarëve të tyre e kështu me radhë);
- Tarifa për anëtarësim për bashkëpunëtor- zakonisht u ngarkohet anëtarëve për një periudhë "provuese" të anëtarësimit para se të bëhen anëtarë të plotë (i afatizuar).

Në vijim janë paraqitur dy komponentët kryesorë të tarifave të anëtarësimit në OSP:

- Tarifa bazike;
- Tarifa speciale/të ndryshueshme të ndërlidhura me iniciativa bashkëpunuese ku anëtari bën pjesë.

Llogaritja e tarifës bazë të OSP-së zakonisht bazohet në:

- Shpenzimet e përgjithshme të pagave të kompanisë/ organizatës anëtare apo numrit të punëtorëve; ose
- Qarkullimin e përgjithshëm të kompanisë/ organizatës anëtare; ose
- Forma ligjore e anëtarit; ose
- Çdo kombinim i të lartpërmendurave.

Formulat për llogaritjen e tarifave të përdorura nga OSP-të përfshijnë:

- Një përqindje të bazës (p.sh. 0.1% të shpenzimeve të përgjithshme të pagave, ose 0.01% të qarkullimit të përgjithshëm); për kompani më të mëdha, përqindje më e ultë për shumën e pagave përtej një sasive të caktuar;
- Tarifa specifike për shpenzimet e përgjithshme të pagave; numri i punonjësve; qarkullimi; apo forma ligjore e anëtarit;
- Shkallëzim dinamik për llogaritjen e tarifave që duhet paguar me një bazë rritjeje të llogarisë.

4.2.2 Madhësia e tarifave

Nuk ekziston standard për parapagimin/tarifat për punëdhënësin apo organizatën afariste. Strukturat e tarifës, nivelet etj, rrallëherë diskutohen mes punëdhënësve në nivel ndërkombëtar. Brenda vendeve, megjithatë kryhet standardizimi mes OSP-ve dhe informata jepet zakonisht pas kërkesës. Sistemet janë transparente në pjesën më të madhe dhe publikohen në uebfaqe.

Parapagimet ndryshojnë dukshëm mes vendeve dhe organizatave e kështu me radhë, varësisht nga pikat në vijim:

- Kushtet e përgjithshme të ekonomisë së tregut në vend dhe nivelet e çmimeve;
- Mandati dhe detyrat e organizatës: lobimi, negociatat kolektive, çështjet sociale, çështjet tregtare e kështu me radhë;
- Niveli dhe llojet e shërbimit;
- Rëndësia relative e organizimit - prania e konkurrentëve
- Numri i stafit si dhe kompetenca dhe përvoja e tyre;
- Kushtet tatimore- a janë tarifat të zbritshme për

kompanitë në të njëjtën mënyrë si shpenzimet tjera të bizneseve?;

- Si tatohet organizata?;
- Prania e kapitalit vetanak të kompanisë;
- Financimi vetanak, për shembull, sa i përket konflikteve;
- Përbërja e anëtarëve dhe anëtarëve të mundshëm – kompanitë e mëdha, NVM-të ndërmarrjet shumë-kombëshe, mikro kompanitë e kështu me radhë.

Dihet se tarifat e paguara për OSP-të në shtetet e Evropës veriore janë rreth 0.1% të shumës së pagës që përfshin negociata të gjëra kolektive dhe shërbime të ndërlidhura. Nëse nuk është standard absolut, duhet mbajtur mend se pagesat më të mëdha mund të jenë tema fillestare të diskutimit së korrektësisë së caktimit të tarifave.

Diskutimet rreth tarifave, megjithatë zhvillohen më shumë rreth proporcionit mes parapagimit/ tarifës dhe pagesës për shërbime direkte. Me fjalë të tjera; çfarë duhet përfshirë në parapagimin bazik?

Nivelet e larta të parapagimit, le të themi mbi 75 përqind, mund të shkaktojnë diskutime rreth asaj nëse sistemi me shërbime të paguara duhet vendosur apo shtuar. Në anën tjetër, nëse shërbimet e paguara kanë tejkaluar të ardhurat nga parapagimet, do të mund të shtrohej pyetja nëse OSP-ja mund që të përmbush siç duhet përfaqësimin e vet kolektiv.

4.2.3 Pagesa për shërbime direkte

Siç është thënë edhe më herët, pagesa për shërbime direkte është qasje e zakonshme mes organizatave punuese përveç tarifës bazë.

Vendosja e çmimeve është çështje e ndjeshme dhe lansimi apo zgjerimi i sistemit të këtij lloji duhet të përgatitet me kujdes. Kompetenca unike e organizatës duhet të jetë baza për shitjen e produkteve të veta, duhet që të bëhet edhe një hulumtim normal i tregut që të shihet nëse ka konkurrencë, për çmimet dhe performancën. A mundet stafi i zakonshëm t'i ofroj këto shërbime apo duhet të punësohen specialistë? A ka mundësi për krijimin e ndërmarrësisë së përbashkët me firmat konsulentë dhe cilat janë pasojat që kjo mund të ketë për profitin dhe emrin e organizatës?

Nga përvoja e dimë se "ulja e çmimeve" për të fituar konsumator del të jetë zgjidhje e gabuar. Sistemi i tillë duhet të ketë orientim financiar, duke marrë gjithashtu parasysh shpenzimet e mëdha të OSP-së.

Pastaj, sistemi me shërbime të paguara duhet të jetë në lidhje me funksionet e domosdoshme siç janë kontratat kolektive dhe çështjet e ndërlidhura.

Prandaj, në shtetet nordike, ku negociata kolektive është shumë e përhapur, shërbimet e paguara nga organizata janë të kufizuara në krahasim me atë që janë të përafërta me "biznesin kryesor" dhe kompetencën e veçantë që ndërlidhet me të, siç është zbatimi i sistemit të pagave apo sistemet funksionale për mbrojtjen e ambientit në kompanitë. Kjo do të thotë që të ardhurat nga shërbimet e paguara janë më pak se 10 përqind. Në vendet tjera, megjithatë, aty ku kontratat gjithëkombëtare kolektive janë të kufizuara dhe sindikata është e dobët, sistemet për shërbimet e paguara janë dominante sa u përket burimeve të të hyrave: për shembull në Britaninë e Madhe.

Përfundimisht, duhet iniciuar një paralajmërim drejtuar OSP-ve në sektorin e shërbimeve: që të kihet kujdes nga garimi me kompanitë anëtare! Për dallim nga kjo, duhet të përmendet që organizatat, edhe ato me tarifa të konsiderueshme që përfshijnë spektër të gjerë të shërbimeve, kërkojnë pagesa për ngjarje të veçanta si konferenca dhe trajnime sipas nivelet të çmimeve në treg.

4.2.4 Pagesa e tarifave

Për të kryer funksionet e tyre të përditshme, OSP-të mbështeten në tarifat që paguhen nga anëtarët ku disiplina financiare e anëtarit në pagesën e tarifave është jetësore.

Siç u përmend edhe më parë, rregullat e OSP-ve duhet qartë të themelojnë mekanizmin me të cilin përcaktohen tarifat e anëtarësisë, duke përfshirë mekanizmin për pagesat periodike në strukturën e tarifës dhe pagesë shtesë për secilin anëtar që kërkon shërbime të veçanta.

Është e qartë se mos-pagesa e obligimeve është arsye për anulimin e anëtarësisë. Rregullat e OSP-ve duhet të adresojnë çështjen e mos-pagesës së obligimeve të anëtarësisë, duke specifikuar qartë procedurën e paralajmërimit të anëtarëve që janë vonuar me pagesa, si dhe procedura për përjashtimin e anëtarëve që nuk paguajnë.

Statutet duhet që gjithashtu të tregojnë statusin e të drejtave të anëtarësisë të çdo anëtar që është vonuar me pagesë. Për shembull, anëtarët që janë vonës me pagesa mund të humbasin të drejtën e votës në Kuvendin e Përgjithshëm, të drejtën e shërbimit, të drejtën për të pasur përfaqësues nga zyra e tyre apo të drejtën për të marrë pjesë në aktivitetet që ndërlidhen me industri të ndërmarra nga OSP-ja

4.3 Burimet alternative të financimit

Ndryshe nga tarifat e anëtarësisë dhe të hyrave nga ofrimi i shërbimeve, ekzistojnë edhe burime tjera të të hyrave për OSP-të; sidoqoftë pasi që janë më shumë të natyrës ad hoc, normalisht që nuk munden të mbështeten sikurse në burimet kryesore të financimit edhe pse mund të jenë të

konsiderueshme. Si shembuj mund të merren sponsorimi, shpallja në revista dhe publikime si dhe grantet nga jashtë apo të hyrat që rrjedhin nga projektet. Të gjitha këto burime shfrytëzohen më pak ose më shumë nga OSP-të dhe shkurtimisht janë shpjeguar më poshtë.

4.3.1 Sponzorimi

Sponzorët mund të ndihmojnë financiarisht duke mbështetur konferenca, publikime, faqe interneti apo asete fizike si kompjuterë apo televizione. OSP-të që marrin të ardhura nga sponsorimi apo kontributi jo-financiar duhet siguruar që kredibiliteti i OSP-së mos të dëmtohet, por të ngritet me asociimin e sa me shumë kompanive sponzorese. Organizata sponzorese zakonisht paguan shumën në para të gatshme apo ofron produkt ose shërbim si këmbim me paraqitje të dukshme në konferenca, në objektet e OSP-së apo në publikime si dhe në qasjen në listën e emailave të OSP-së.

OSP-ja që ofron mundësi sponzorimi duhet të jetë shumë e kujdesshme që të japë mundësi të paanshme. Duke u ofruar të gjithë anëtarëve mundësinë krejtësisht të njëjtë nuk mund të ketë mundësi favorizimi.

Të ju përkujtojmë se ofrimi i listës së anëtarëve subjekteve që gjenden jashtë kërkon edhe mbështetjen e anëtarëve.

4.3.2 Reklamimi

Nuk është e pazakonshme që për çmimin e gazetave dhe revistave të dështojë mbulimi i shpenzimeve të prodhimit dhe distribuimit. Ka shumë shembuj të të ashtuquajturave "fletave të lira" që ekzistojnë vetëm për reklama dhe kjo përfshinë edhe faqet e internetit të organizatave të njohura. Nuk ka arsye që OSP-ja të mos kërkojë kompensim për një pjesë ose për krejt shpenzimet e prodhimit dhe distribuimit të revistës së vet apo faqes së vet të internetit duke shitur hapësirë reklamuese anëtarëve dhe jo-anëtarëve.

4.3.3 Grantet

Ashtu që të sigurohen grante së pari është e nevojshme që të studiohet tregu dhe të mësohet për donatorët e mundshëm, preferencat, kushtet dhe kërkesat e tyre. Shumë donatorë kanë zona shumë specifike në të cilat përqendrohen ekskluzivisht, siç është zhvillimi i qëndrueshëm, bizneset e vogla, ndërmarrësia e të rinjve e kështu me radhë. OSP-ja duhet të ketë kujdes që të harmonizojë donatorët e mundshëm me prioritet e veta strategjike dhe pozicionimin politik.

Pasi që përfshihet sasi e konsiderueshme e punës në gjetjen, aplikimin dhe sigurimin e grantit, duhet përkujtuar se grantet e projektit janë të kushtëzuara

me përfundim të suksesshëm të projektit dhe shpesh përfshijnë obligime të komplikuara për raportim. Grantet duhet të shfrytëzohen kur objektivet e donatorit dhe projektit harmonizohen me objektivat e vetë OSP-së dhe do ta shpijnë tutje agjendën e OSP-së. Është lehtë që të mashtrohen në kërkimin e granteve të mëdha thjeshtë për shkak të financimit, por OSP-të rrallë do të mund të kenë përfitim nga grantet e jashtme, pasi që kjo qasje mund të rrezikojë me humbjen e drejtimit të OSP-së dhe të mos shoh prioritetet reale.

4.3.4 Përkrahja shtetërore

Në disa vende, shteti ofron përkrahje tek organizatat partnere shoqërore, në formë të trajtimit favorizues fiskal dhe granteve direkte. Nuk ka asgjë të keqe me një OSP që të shfrytëzojë mundësinë për ndonjë mundësi financiare që ofrohet nga shteti; megjithatë, duhet çdo herë ta ketë në mendje që roli kyç i OSP-së është që të llojoj në qeveri në emër të kompanive dhe organizatave anëtare të veta. Me fjalë tjera, duhet të jetë shumë e qartë si shtetit ashtu edhe anëtarëve që pranimi i financimit nga shteti nuk ndikon në pikëpamjet apo sjelljet e OSP-së.

4.3.5 Përkrahja jo-financiare

Përveç ndihmës direkte financiare apo përkrahjes financiare për projekte specifike, OSP-të mund të përkrahen edhe me përkrahjen jo-financiare nga donatorët e jashtëm. Kjo përkrahje jo-financiare mund të jetë:

- Dhënia e hapësirës për zyra pa pagesë;
- Përdorimi i objekteve të sekretarisë, fotokopjes dhe shërbimet postare pa pagesë;
- Pajisje me mall (si pajisje për zyrë) ose ofrim i shërbimeve (për shembull, shërbime shoqërore për të punësuarit e OSP-së);
- Ofrimi i hapësirave për mbajtjen e mbledhjeve apo shërbime tjera në lidhje me organizimin e punëtorive, seminareve dhe llojeve tjera për mbledhje pa pagesë (për shembull, mbledhja me sindikatat për marrëveshjet kolektive).

Këso lloj mbështetje jo-financiare nuk duhet përzier me kontributet që pjesërisht apo plotësisht zëvendësojnë pagesën e tarifave të anëtarësimit. Edhe pse mund të bëhet edhe aso lloj marrëveshjeje, ky lloj i kontributit jo-financiar duhet të jetë transparent financiarisht dhe duhet të jetë i favorshëm për OSP-në.

Gjithashtu duhet të jetë e qartë si për donatorin si për anëtarët e OSP-së që pranimi i mbështetjes së tillë nuk duhet të ketë ndikim në pikëpamjet dhe veprimet e OSP-së. Në fund, OSP-ja duhet të pajtohet me rregullat lokale të kontabilitetit për pranimin e kësaj përkrahje jo-financiare.



LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT KATËR

- A e dini proporcionin e saktë të të ardhurave tuaja që rrjedhin nga parapagimet, shërbimet dhe burimet tjera?
- A besoni që kombinimi i të ardhurave tuaja aktuale është i duhur?
- A besoni se kombinimi i të ardhurave tuaja aktuale është i qëndrueshëm në aspektin afatgjatë?
- A mund t'i listoni sipas sektorit dhe madhësisë së kompanisë se prej nga vijnë të hyrat nga parapagimi?
- A i dini shpenzimet operative vjetore të organizatës suaj për ofrimin e shërbimeve për anëtarësim?
- A i mbulojnë të ardhurat tuaja nga anëtarësimi shpenzimet e shërbimeve për anëtarësim?
- A e dini se sa kushton secili shërbim i juaj që ofroni dhe a fitoni nga shërbimet që i shitni, mbi pakon e anëtarësimit?
- A mund t'i listoni burimet dhe shumat e të hyrave nga artikujt përveç parapagimeve dhe ofrimit të shërbimeve?
- A është struktura e tarifave tuaja transparente dhe a shihet si e drejtë nga anëtarët?
- A është formula juaj e llogaritjes e auditueshme?
- A e dinë anëtarët se çfarë fitojnë e çfarë jo si anëtar i shërbimit?
- A rishikohet vetvetiu formula e juaj me rritjen e kostos?
- A ekziston një përqindje e vogël e anëtarëve tuaj që siguron shumicën dërmuese të të hyrave tuaja?
- A e paguajnë tarifën e duhur kompanitë komplekse – apo a munden operacionet e selisë t'i "fshehin" kompanitë vartëse?
- A janë shërbimet e anëtarësimit shërbime të duhura që shumica e anëtarëve dëshirojnë t'i kenë?
- A jepni stimulime për pagesa të hershme?
- A keni rregulla për ata që largohen dhe ata që iu bashkohen?
- A mund t'i listoni pikat e forta kyçe organizative mbi të cilat e bazoni ofrimin e shërbimeve?
- A përputhen të gjitha shërbimet që ofroni me misionin dhe objektivat e organizatës?
- A fitoni para nga të gjitha shërbimet tuaja?
- A keni strategji më afatgjate për ofrimin e shërbimeve në të cilën planifikoni të shqyrtoni gjeneratën e dytë dhe të tretë të shërbimeve në fushat tuaja të pikave të forta kyçe të organizatës?
- A keni një proces për të ekzaminuar se cilat shërbime burojnë nga pikat e forta kyçe të organizatës suaj do të jetë më të shitëshme dhe më fitimprurëse?

- Aktualisht a jeni duke përdorur kontraktimin apo sipërmarrjen e përbashkët për të ofruar shërbime?
- A jeni të bindur se partnerët tuaj biznesor kanë rritur reputacionin e organizatës suaj?
- A fitoni të hyra nga sponsorimi dhe mbështetja?
- A janë këto marrëveshje njësoj të hapura për të gjithë anëtarët?
- A kontribuon secili nga sponsoret tuaj në imazhin e organizatës suaj?
- A bëni reklama në publikimet tuaja apo në ueb-faqen tuaj?
- A keni shqyrtuar mundësinë për inkurajimin e trashëgimive për organizatën tuaj?
- A i shfrytëzon organizata juaj grantet e jashtme?
- A përshtatet secila fushë ku keni grante me misionin dhe objektivin kyç të organizatës suaj?
- A janë procedurat tuaja të kontabilitetit financiar të duhura që të përputhen me kërkesat e raportimit të donatorëve?

Seksioni pesë

Arritja e qeverisjes së mirë në OSP

Qeverisja e mirë fuqizon aftësinë e OSP-së që në mënyrë efikase të përfaqësojë interesat e sektorit në një formë të besueshme dhe ndikon pozitivisht në aftësinë e tyre që të rriten dhe zhvillohen. Pas adresimit të rëndësisë dhe qëllimit të qeverisjes së mirë, Seksioni i tretë përcakton elementet, institucionet dhe instrumentet kryesore në një ambient të OSP-së.

OSP-ja i shërben një qëllimi legjitim dhe të dobishëm, varësisht nga statuti, dhe angazhohet në një spektër të gjerë aktivitetesh për sektorin e tyre, derisa këto nuk i shkelin ligjet e zbatueshme të konkurrencës në vendet ku anëtarët e tyre kanë selinë e tyre dhe në të cilën funksionojnë. Marrja parasysh e ligjeve të ndryshme të konkurrencës kërkon që OSP-të të përmbahen nga çdo aktivitet që mund të interpretohet si i kufizuar në mënyrë të paligjshme mes anëtarëve dhe palëve të veta të interesuara. Seksioni 3.5 jep udhëzim në atë se si të sigurohet që një OSP shmanget nga aktivitetet që mund të censuroj nga qeveria dhe që financiarisht do ta dëmtonte OSP-në.

OSP-të ndryshojnë nga organizatat punëdhënëse ndër-sektoriale në spektrin e tyre të formave të anëtarësimit dhe strukturave organizative. Seksioni 3.6 synon të shpjegojë parimet themelore për ndërtimin e institucionet përfaqësuese të qeverisjes së mirë.

Sekretariati është shtylla kryesore e OSP-së: ai siguron mbështetjen infrastrukurore, teknike dhe administrative për aktivitetet e OSP-së dhe për funksionimin e organeve statusore. Seksioni 3.8 përqendrohet në parimet themelore të ndërtimit të sekretariatit të OSP-së dhe kompetencat specifike që ai duhet të zhvillojë.

Hap qenësor në rritjen e kredibilitetit dhe njohjes së një OSP-je në nivelin nacional është hyrja nën ombrellën e organizatës nacionale të punëdhënësve. Organizata nacionale e punëdhënësve është kanali kyç për në nivelin nacional të politik-bërjes për një OSP, derisa mbështetja e OSP-së për ombrellën e tyre të organizatës së punëdhënësve lejon përfaqësim më të gjerë të punëdhënësve, pra atë që është më i fuqishëm dhe më efikas.

Madje, organizatat e punëdhënësve në nivelin vendor dhe ndërkombëtar kanë krijuar një rrjet të gjerë të organizatave me lidhje vitale me politik-bërësit, vendim-marrësit dhe opinionistët dhe përfaqësojnë një burim të pashtershëm të njohurive dhe informatave. Bashkimi në këtë rrjet gjithëpërfshirës është i rëndësishëm për të arritur masën kritike dhe arritjen e objektivëve të OSP-së, posaçërisht në fushat për avokim dhe dialog social. Ashtu siç është shpjeguar në seksionin 3.9 ajo mund të optimizoj shpenzimet e OSP-së, përkundër shpenzimeve të konsiderueshme që ndërlihet me anëtarësimin në OSP-në ndërkombëtare (për shembull, atë evropiane).

Qeverisja e mirë është mënyra e realizimit të misionit të OSP-së dhe është bazamenti mbi të cilin ndërtohet çdo organizatë. Kjo është e vërtetë për qeveritë, kompanitë, sindikatat dhe organizatat e punëdhënësve.

OSP-së i kërkohet të zbatoj:

- Kërkesat e përgjithshme në qeverisje (të aplikueshme për çdo lloj organizate që përfshin punëdhënës) siç është zbatimi i kërkesave rregullatore, kriteret e mos-diskriminimit në anëtarësim, transparencja dhe shmangia e konfliktit të interesit;
- Kërkesat specifike që së pari ndikojnë në OSP-të (siç është pajtueshmëria me ligjin e konkurrencës);

- Rregullat mbi vendosjen e qeverisjes që reflekton strukturën specifike organizative të OSP-ve.

Kapitujt në vijim ofrojnë udhëzime mbi këto tema, por është e domosdoshme që të miratohet ky udhëzim për rregulloret lokale dhe rrethanat sociale, si dhe për madhësinë dhe kompleksitetin organizativ të OSP-së.

Duhet të theksohet që në fillim se qeverisja e mirë është e domosdoshme për OSP-në, nuk është alternativë. Dobitë e qeverisjes së mirë janë: kredibiliteti, pranueshmëria dhe atraktiviteti social dhe politik për anëtarët e rinj, dhe janë përmendur me qëllim që të kanalizohen përpjekjet e duhura për të arritur qeverisjen e mirë- ato nuk janë paraqitur vetëm si alternativa atraktive.

5.1 Rëndësia dhe qëllimi i qeverisjes së mirë

Qeverisja e mirë forcon aftësinë e OSP-ve që të përfaqësoj interesat e anëtarëve të tyre në mënyre kredibile dhe të ndikojë pozitivisht në aftësitë e tyre për t'u rritur dhe zhvilluar.

Të pasurit e një qeverisje të mirë tregojnë që OSP-ja ka institucionet dhe mjetet e nevojshme për të siguruar besueshmëri, integritet dhe autoritet në përcaktimin e rregullave, marrjen e vendimeve dhe zhvillimin e programeve dhe politikave zhvilluese të cilat pasqyrojnë pikëpamjet dhe nevojat e anëtarëve. Kjo kryesisht bëhet përmes qeverisjes së mirë ashtu që OSP-ja të mbajë besimin e anëtarëve të vet dhe të avancojë reputacionin dhe ndikimin e saj me palët bashkëprepruese.

Dështimi i qeverisjes së mirë në OSP nuk mund ta dëmtoj reputacionin dhe të zvogëlojë efektivitetin e vetë organizatës, por mund të ndikoj negativisht në reputacionin e atyre që kërkojnë t'i përfaqësojnë. Qeverisja e mirë është element thelbësor në sigurimin që OSP-ja punon për interesat e vërteta të anëtarëve të vet.

Është esenciale që OSP-të të japin shembull të qeverisjes së mirë në praktikë; qeveritë dhe sindikatat kërkojnë OSP-të partnere të besueshme dhe transparente të cilat prezantojnë interesat e vërteta të sektorit.

Në fund, donatorët vendor dhe ndërkombëtar që kërkojnë të investojnë në zhvillimin e mëtejshëm të OSP-ve duhet të sigurohen nëse janë institucione të ligjshme, transparente dhe të bazuara në ligj

Qeverisja e mirë në OSP arrihet përmes:

- Themelimit të strukturave dhe procedurave demokratike për marrjen e vendimeve.
- Ekzistimit të kontrolleve dhe balancimeve tek vendim marrësit;

- Transparencës në vendimmarrje, implementim dhe në komunikim me anëtarët;
- Eliminimit të ndikimit të papërshtatshëm dhe të paligjshëm të vendimeve.

5.2 Përkufizimi i termeve

Terminologjia lidhur me OSP-të dhe pjesët e tyre përbërëse mund të ndryshoj nga vendi në vend dhe nga industria në industri. Për qëllime të konsistencës ky udhëzim përdorë termet si në vijim:

- Një OSP është një grup vullnetar, i bazuar në anëtarësim të kompanive ose në grupe/organizata nën-sektoriale.
- Organi më i rëndësishëm vendimmarrës i OSP-së është Asambleja e Përgjithshme. Asambleja e Përgjithshme është trup përfaqësues i anëtarëve të OSP, dhe përbërja e tij varet nga rrethanat e OSP dhe është i detajizuar më tej në këtë udhëzim.
- Trupi i lartë drejtues i një OSP-je i zgjedhur nga anëtarët referohet si Bordi; Bordi kryesohet nga Kryetari i OSP-së.
- Menaxheri i lartë (punonjës i OSP) i emëruar nga Bordi është Kryeshefi Ekzekutiv. Termet tjera mund të përfshijnë: Sekretar i Përgjithshëm, Drejtor i Përgjithshëm, Drejtori Ekzekutiv ose Kryeshef Ekzekutiv (KE).

5.3 Korniza Rregullative

Në shumicën e vendeve dhe në mënyre që të veprohet me autoritet ligjor, OSP-ja duhet të regjistrohen nën një strukturë organizative të destinuar për organizata jo-fitimprurëse. Edhe pse rregulloret ndryshojnë nga një vend në tjetrin, ato në përgjithësi përmbajnë dispozita të hartuara për të mbrojtur të drejtat dhe interesat e palëve të treta, dhe si e tillë të ofroj një kornizë të përgjithshme qeverisëse obliguese mbi të cilën mund të zhvillohen praktikat e mira dhe procedurat e brendshme.

KUTIA 2 KONVENTAT E NDËRLIDHURA TË ILO-së

Konventa mbi Lirinë e Asociimit dhe Mbrojtjen e së Drejtës për Organizim, 1948 (Nr. 87)

Neni 2:... Punëdhënësit... duhet të kenë të drejtë për të themeluar dhe... t'i bashkohen organizatave që ata i zgjedhin pa autorizim paraprak.

Neni 3:... Organizatat e Punëdhënësve duhet të ketë të drejtën të hartojnë kushtetutat dhe rregulloret e tyre, të zgjedhin përfaqësuesit me liri të plotë, të organizojnë administratën dhe aktivitetet e tyre dhe të formulojnë programet e tyre.

Neni 4:... Organizatat e Punëdhënësve nuk duhet të jenë përgjegjëse që të shpërbëhen ose të pezullohen nga autoriteti administrativ.

Konsultimet Trepalëshe për të promovuar implementimin e Konventës së SNK, 1976 (Nr. 144)

Neni 3: Përfaqësuesit e punëdhënësve... duhet të zgjedhen lirisht nga organizatat e tyre përfaqësuese, aty ku ekzistojnë këto organizata.

KUTIA 3

TRAKTATI LISBONËS I BE DHE ORGANIZATAT E PUNËDHËNËSVE

Në Bashkimin Evropian aktivitetet e OSP janë po ashtu të ndikuara nga ligjet dhe rregulloret e BE. Për shembull, dialogu social sektorial në nivel të Bashkimit Evropian është strukturuar me procedurën e Neneve 154 dhe 155 të Traktatit për Funkcionimin e Bashkimit Evropian. Sipas kësaj procedure organizatat sektoriale dhe organizatat e punonjësve mund të vendosin gjatë një konsultimi sipas Nenit 154 (konsultimet mbi propozimet e Komisionit në fushën e politikave sociale), të adresonin çështjen me negociata. Nëse negociatat e tilla do të çonin deri tek një marrëveshje, kjo marrëveshje mund të miratohet në pajtim me Nenin 155 të Traktatit. Kjo do të thotë se organizatat sociale partnere përfitojnë nga një e drejtë ad hoc në ndikimin e politikave sociale, duke iu dhënë kështu një rol bashkë-ligjvënësi në nivel të BE-së.

Organizata Ndërkombëtare e Punës ka disa Konventa të cilat edhe pse nuk e përcaktojnë specifikisht qeverisjen e një OSP-je, i përcaktojnë disa parime themelore që lidhen me qeverisjen e tyre, sikurse parimin e pjesëmarrjes vullnetare në një OSP (shih kutinë 2). Megjithatë ka disa udhëzime që lidhen me qeverisjen e një OSP-je pavarësisht rolit të tyre kyç si zë i sektorëve ose i një sektori të veçantë.

5.4 Kriteret e anëtarësimit

The specific eligibility requirements for membership of an SEO can vary from country to country and sector to sector; however, the SEO's statutes should explain clearly who may and may not join the SEO. Typically, eligibility for membership is restricted to those persons, companies, or other organizations that are employers and are engaged in the commercial production or manufacture of goods or commodities, or the commercial provision of services in a specific sector of the economy. In certain countries, SEOs also affiliate regional or sub-sectoral employers' organizations that operate according to similar membership regulations.

Other persons or organizations that do not meet these descriptions may also be admitted to join as "associate" or "affiliate" members if the organization deems it appropriate. Trade unions and governments are not eligible for membership of an SEO. Under all circumstances, membership must be strictly voluntary, as set out in ILO Conventions No. 87 and No. 98. Voluntary membership is a fundamental, internationally accepted principle of forming an SEO, and in accordance with both ILO and UN Conventions against discrimination, membership of an SEO should not be based on racial, gender, religious or ethnic status.

5.5 Pajtueshmëria me rregullat e konkurrencës

OSP i shërbejnë një qëllimi legjitim dhe të dobishëm në përputhje me statutet e tyre dhe mund të angazhohen ligjërisht në një shumëllojshmëri të gjerë të aktiviteteve të sektorit të tyre për aq kohë sa ato nuk e shkelin ligjin e konkurrencës në vendet ku anëtarët e tyre kanë zyrat e tyre dhe kryejnë biznes. Konsiderimi i ligjeve të ndryshme të konkurrencës kërkon në mënyrë të veçantë që OSP të përmbahen nga çdo aktivitet i cili mund të interpretohet si kufizim i kundërligjshëm i konkurrencës ndërmjet anëtarëve të saj dhe aktorëve tjerë.

5.5.1 8 Ligji i Konkurrencës dhe OSP-të

Ligji i Konkurrencës nuk ka për qëllim të ndaloj veprimtarinë legjitime të biznesit ose të pengojë aktivitetet legjitime të OSP dhe ky legjitimitet është njohur plotësisht nga qeveritë, ashtu edhe nga autoritetet anti-monopol në botë. Në thelb, OSP-të ndihmojnë kompanitë individuale për të zhvilluar një kuptim më të mirë të mjedisit ligjor, rregullativ dhe ekonomik duke ofruar struktura për një avokim të përbashkët, nga ana tjetër qëllimi i ligjit të konkurrencës në vende të ndryshme është që të inkurajojë konkurrencën. Kufizimet artificiale në konkurrencë janë të ndaluara, në të vërtetë, ligjet e konkurrencës janë të miratuara sepse publiku i përgjithshëm ndjeu se trustet, kartelet dhe kombinimet tjera kërcënonin kontrollin e tregut në dëm të konsumatorëve.

Edhe pse përfshihen procedura të ndryshme të zbatimit dhe dënime të mundshme, parimet themelore që theksojnë ligjin e konkurrencës në gjithë botën janë shumë të ngjashme. Duhet të mbahet në mend se veprimi përmes një OSP nuk i ofron kompanisë individuale asnjë mbrojtje të veçantë sipas ligjit të konkurrencës; me fjalë të tjera kompanitë nuk mund të bëjnë asgjë përmes OSP-së që ata nuk do të mund ta bënin me njëri tjetrin individualisht. Megjithatë, OSP ofrojnë një kornizë të hapur për zhvillimin e një sërë aktiviteteve legjitime të përbashkëta.

5.5.2 Programet e Pajtueshmërisë së Konkurrencës në OSP

Për të siguruar pajtueshmërinë, OSP-të kanë programe të pajtueshmërisë të cilat përfshijnë udhëzime zyrtare drejtuar stafit të tyre dhe përfaqësuesve të kompanive anëtare që marrin pjesë në aktivitetet e tyre. Ato shpesh plotësohen përmes trajnimit të rregullt të stafit dhe përfshijnë ekspertët kryesorë të jashtëm në menaxhimin e aktiviteteve të ndryshme të OSP-së. Anëtarët e stafit dhe pjesëmarrësit në aktivitetet e OSP-së rregullisht përkujtohen në lidhje me rregullat përmes broshurave dhe fletushkave.

Programi i pajtueshmërisë së ligjit të konkurrencës ka për synim të parandalojë anëtarin e stafit, ose një individ përfaqësues të një kompanie anëtare që me dije dhe dashje të hyj në ndonjë aktivitet nën ombrellën e OSP-së që mund të shkel ligjin e konkurrencës.

Anëtarët nxiten për të shmangur jo vetëm shkeljet aktuale të ligjit, por çdo situatë që mund të konsiderohet shkelje, ose që do të mund të paraqiste dyshim ose hetim nga ana e autoriteteve zbatuese. Duhet të përdoret një arsyeshmëri e mendimit praktik dhe e gjykimit të mirë nga ata që janë pjesë e trupave dhe komisioneve të OSP-së.

Me qëllim të mbrojtjes së OSP-së, anëtarët dhe jo anëtarët të cilët bashkëpunojnë në disa aktivitete duhet të respektojnë dhe kuptojnë rregullat themelore si në vijim:

1. Organizata ka objektiva, statute dhe aktivitete të përcaktuara mirë. Programet e OSP-së janë të dizajnuara për të promovuar kuptimin e përgjithshëm dhe interesin e sektorit në dialog të vazhdueshëm me palët publike dhe private,
2. Struktura organizative përbëhet kryesisht nga komisionet funksionale, grupet dhe task-forcat,
3. Çdo aktivitet në lidhje me çmimet dhe marketingun duhet të shmanget,
4. Kryeshefi Ekzekutiv me ndihmën e këshilltarit ligjor, ndihmon respektimin strikt të të gjitha udhëzimeve të OSP-së nga ana e anëtarëve të vet dhe këshillon rreth pajtueshmërisë së plotë me rregullat dhe rregulloret relevante duke mos u kufizuar vetëm në ligjin e konkurrencës.

KUTIA 4 LIGJI I KONKURENCËS I BE-së DHE OSP-të

Dispozita kryesore e BE-së e cila ndikon në OSP-në është Paragrafi 1 i Nenit 101 të Traktatit për Funksionimin e Bashkimit Evropian, i cili shpjegon si në vijim:

“Pikat në vijim do të ndalohen si të papajtueshme me tregun e përbashkët: të gjitha marrëveshjet në mes të ndërmarrjeve, vendimet nga shoqatat e ndërmarrësve dhe praktikat të cilat mund të ndikojnë në tregtinë ndërmjet Shteteve Anëtare dhe të cilat kanë si objekt të tyre apo ndikojnë në parandalimin, kufizimin apo shtrembërimin e konkurrencës me tregun e përbashkët, dhe në veçanti ato të cilat:

- a) rregullojnë në mënyre direkte apo indirekte çmimet e blerjes apo të shitjes apo ndonjë kusht tjetër të tregtisë;
- b) kufizojnë apo kontrollojnë prodhimin, tregjet, zhvillimin teknik apo investimet;
- c) ndajnë tregjet apo burimin e furnizimit;
- d) zbatojnë kushte të ndryshme për transaksione të njëjta me palët tjera tregtare, duke i vendosur ato në disavantazh konkurrues;
- e) bëjnë lidhjen e kontratave me pranimin e palëve tjera me detyrime shtesë të cilat, sipas natyrës së tyre apo sipas përdorimit komercial, nuk kanë asnjë lidhje me objektin e kontratave të tilla”

Në pajtim me këtë paragraf dhe me një numër vendimesh nga Gjykata Evropiane për Drejtësi, duhet mbajtur mend dy pika themelore. Së pari, pavarësisht qëllimeve të mira të individëve të përfshirë, nëse efekti i veprimtarisë së OSP ka parandaluar, ka kufizuar apo shtrembëruar konkurrencën, aktiviteti do të konsiderohet si i paligjshëm. Së dyti, për të shkelur Nenin 101 nuk është e nevojshme për palët e përfshira të arrijnë një marrëveshje, sipas konceptit të praktikave të bashkërenduara. Marrëveshjet e tilla janë të nënkuptuara në bazë të veprimeve të palëve.

5.5.3 Aktivitetet që duhet shmangur

Lista e aktiviteteve që duhet shmangur përfshin:

1. Kompanitë apo akterët e tjerë nuk duhet të lidhin marrëveshje me konkurrentët apo palët e tjera me qëllim që të:
 - Rregullojnë çmimet e produkteve apo kushtet e shitjes;
 - Kufizojnë prodhimin, rregullojnë tarifat e prodhimit, ose përndryshe kufizojnë furnizimin me çdo produkt që del në treg;
 - Ndajnë tregun apo burimet e furnizimit, gjeografikisht apo në baze të klasës së konsumatorëve;
 - Vihen në listën e zezë apo bojkotojnë konsumatorët, konkurrentët apo furnizuesit;
 - Kufizojnë apo kontrollojnë investimet apo zhvillimet teknike.
2. Kompanitë apo partnerët tjerë nuk duhet të diskutojnë apo të shkëmbejnë informata të cilat mund të shkelin rregullat e konkurrencës në lidhje me:
 - Kompanitë individuale, ndryshimet në çmim, kushtet e shitjes, dhe kështu me radhë;
 - Politikat e çmimeve industriale, nivelet e çmimit, dhe kështu me radhë
 - Diferencat në çmim, etiketimi i çmimeve, zbritjet, lejet, kushtet e kredive;
 - Kostot e prodhimeve apo shpërndarjes, formulat për kostot e kontabilitetit, metodat e kostove llogaritëse;
 - Shifrat e kompanive individuale në kostot e furnizimit, prodhimit, inventarit, shitjes dhe kështu me radhë;
 - Informatat lidhur me planet e kompanive individuale lidhur me teknologjinë, investimet, apo dizajnin, prodhimin, shpërndarjen apo marketingun e produkteve të veçanta, duke përfshirë territoret e propozuara apo konsumatorët;
 - Çështjet lidhur me furnizuesit individual, posaçërisht në aspektin e ndonjë veprimi që mund të ketë efekt për t'i larguar ato nga tregu.

Lista e mësipërme është indikative dhe ka për qëllim të orientojë OSP-në në shmangien e aktiviteteve të caktuara në mënyrë që të qëndroj larg problemeve të mundshme, por çdo individ duhet të përdor gjykimin e tij /saj. Nëse ndonjëherë ka dyshim në lidhje me ligjshmërinë e një aktiviteti apo veprimi - nëse ekziston rreziku për shkeljen e ligjit të konkurrencës - atëherë çështja duhet të kontrollohet nga këshillëtari ligjor i kompanisë apo duhet të diskutohet me Kryeshefin Ekzekutiv të OSP-së para procedimit

5.6 Institucionet e qeverisjes; Asambleja e përgjithshme; Bordi, Shefi Ekzekutiv

Para se të qasemi në temën e institucioneve të qeverisjes, ne duhet të marrim në konsideratë format ndryshme të anëtarësimit dhe strukturat organizative të OSP-së në mbarë botën.

Çështja e parë i përket numri përfaqësues: disa OSP përfaqësojnë vetëm një numër të kufizuar të operatorëve ekonomik (për shembull, Shoqata Hungarezë e Industrisë së Ngjyrës përfaqëson njëmbëdhjetë kompani), ndërsa OSP tjera paraqesin disa mijëra operator UIC, Federata Franceze e Industrisë Kimike mbi 6000 kompani). Si pasojë, përveç suksesit në rekrutimin e anëtarëve, numri i kompanive të përfaqësuar në OSP varet nga:

- Struktura e sektorit (oligopolistik, monopolistik, konkurrues);
- Madhësia e shtetit apo regjionit;
- Struktura ekonomike e shtetit apo regjionit.

Në lidhje me format e ndryshme të anëtarët e OSP-së mund të jen

- Operator individual (kompani);
- Grupe nën-sektoriale (grupe n përcaktuara qartë të anëtar operatorët ekonomik/kompanitë, për shembull, me çështje apo shqetësime të përbashkëta, të tilla si OSP apo kompani kimike organizative dhe personalit
- Organizatat nën sektoriale të grup i përcaktuar qartë i operatorëve ekonomik/kompanitë e lidhur me personalitet juridik që është i ndarë nga personaliteti ligjor i OSP-
- Organizatat regionale sektoriale të punëdhënësve

Mund të gjejmë kombinime të ndryshme të këtyre formave të anëtarësimit, për shembull:

- Organizatat që kanë vetëm operator individual ACES, Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados, në Spanjë
- Organizatat që kanë vetëm operator individual dhe shoqata nën-sektoril Association Française du Gaz, in France);
- Organizatat që kanë vetëm nën organizata të punëdhënësve regional (si FEVIA, Fédération de l'Ind në Belgjik);

Poashtu ekzistojnë edhe disa opsione të anëtarësimit, për shembull:

- Anëtarësimi i plotë;
- Anëtarësimi i lidhur (i cili zakonisht ofron zbritje në tarifën e anëtarësimit të plotë);
- Shërbimi i anëtarësimit (zakonisht për anëtarët me qasje në shërbimet e ofruara nga OSP);
- Anëtarësimi kolektiv (zakonisht është organizata nën-sektoriale apo OSP-ja regjionale);
- Anëtarësimi si vëzhgues/bashkëpunëtor (shpesh i përdorur si fazë e përkohshme drejt anëtarësimit të plotë, një formë e anëtarësimit me të drejta të kufizuara për një tarifë më të ulët, një formë konsultative e anëtarësimit ose një formë e anëtarësimit të lirë për të tërhequr anëtarët në mënyrë që të rritet përfaqësimi);
- Anëtarësimi mbështetës (zakonisht i dhënë për anëtarët të cilët nuk janë në mënyrë aktive të përfshirë në jetën e brendshme të OSP-së, mirëpo e sigurojnë atë me mbështetje politike, profesionale apo material mbështetës).

Në kapitujt e ardhshëm ne do të formulojmë parimet e përgjithshme për institucionet e qeverisjes në mjedisin e një OSP. Megjithatë, është e rëndësishme që t'i përshtasim këto parime me rrethanat lokale (rajonale), madhësinë e OSP-së, si dhe formën dhe llojet e anëtarësimit në OSP.

5.6.1 Asambleja e Përgjithshme

Anëtarët e një OSP-je duhet të jenë përfituesit përfundimtar të aktiviteteve të OSP, si autoriteti përfundimtar për qeverisjen e saj; autoriteti dhe legjitimiteti i anëtarëve dhe menaxhimi i Bordit rrjedhin direkt nga mbështetja e anëtarëve. Pasi që besueshmëria e një OSP është bazuar në të qenit me të vërtetë përfaqësues i interesave të anëtarëve, anëtarët janë të përfaqësuar zakonisht përmes Asamblesë së Përgjithshme e cila vepron si një institucion kyç i qeverisjes.

Se si anëtarët marrin pjesë në Asamblenë e Përgjithshme ndryshon në varësi të madhësisë dhe kompleksitetit të OSP (shih hyrjen në Seksionin 4.6), dhe duhet të jetë qartazi e përcaktuar në statutet dhe aktet nënligjore. Format e përfaqësimit të anëtarëve me të drejtë vote (zakonisht vetëm anëtarët e plotë) në Asamblenë e Përgjithshme janë:

- Përfaqësues të operatorëve individual – anëtarëve të OSP-së;

- Delegatë të organizatave nën-sektoriale të punëdhënësve;
- Delegatë të OSP-ve rajonale;
- Përfaqësues të grupeve nën sektoriale/shtresave të anëtarësisë për shembull, NVM, organizatat për hulumtim, dhe kështu me radhë).

OSP-të duhet të miratojnë masa për të siguruar që organizimi i tyre përfaqëson të gjithë anëtarët, dhe të gjitha rajonet gjeografike dhe nën-sektorët që janë pjesë përbërëse të OSP-së. Punëdhënësit më të mëdhenj duhet të kenë një zë të rëndësishëm në çështjet e OSP-së, por jo deri në pikën për përjashtim të pjesëmarrjes së duhur të anëtarëve tjerë. Rregullat e OSP-së duhet të tregojnë qartë masat që ofrojnë përfaqësim të drejtë dhe të balancuar të të gjithë anëtarëve.

Asambleja e Përgjithshme ka disa përgjegjësi; më e rëndësishmja, Asambleja e Përgjithshme zgjedh Bordin. Pasi që ka mënyra të shumta të cilat janë pak a shumë po aq të përshtatshme, një OSP duhet të zgjidh metodën që i përshtatet më mirë rrethanave të saj. Për shembull, anëtarët e Bordit mund të propozohen nga anëtarët individual ose nga një komitet i veçantë i ngritur për këtë qëllim dhe i zgjedhur nga Asambleja e Përgjithshme.

Po aq e rëndësishme, rregulloret duhet të tregojnë procedurën me të cilën Asambleja e Përgjithshme mund të votojë për largimin e anëtarëve individual të Bordit, apo të Bordit në tërësi; kjo mund të rezultojë nga pakënaqësia e gjerë e anëtarëve me të gjithë Bordin ose me një anëtar individual të Bordit. Në mënyrë tipike kjo do të përfshijë votën e shumicës së Asamblesë së Përgjithshme në një takim të planifikuar të rregullt, apo një takim të veçantë të thirrur për këtë qëllim.

Duhet të ketë procedura dhe objektiva të qarta të cilat detajojnë përqindjen e votave të nevojshme për një kuorum dhe përqindjen e votave të nevojshme për aprovimin e një mase në Asamblenë e Përgjithshme.

Detyrat tjera të rëndësishme të Asamblesë së Përgjithshme në mënyrë tipike përfshijnë miratimin e buxhetit, miratimin e ndryshimeve në tarifën e anëtarësimit dhe ndryshimet në kushtetutë.

5.6.2 Bordi – përbërja dhe përgjegjësitë

Bordi i shërben anëtarëve përmes mbikëqyrjes së aktiviteteve të menaxhimit, duke lehtësuar vendimet e anëtarëve, duke i mbajtur hapur kanalet e komunikimit në mes të anëtarëve dhe menaxhmentit dhe duke siguruar respektimin e proceseve ligjore brenda OSP-së. Bordi ka një rol vendimtar në sigurimin e qeverisjes së mirë të OSP-së dhe qëndrueshmërisë së saj afatgjate.

Bordi duhet të përbëhet nga drejtuesit të cilët janë konsideruar nga anëtarët që të jenë përfaqësues të anëtarësisë së OSP-së. Bordi mund të strukturohet në mënyrë të tillë që të rezervoj vende për nën-grupet e veçanta (si NVM-të, të kërkimit dhe zhvillimit të organizatave, dhe kështu me radhë), të nën-sektorëve apo rajoneve; Megjithatë, numri i vendeve të ndara për kompanitë individuale duhet të kufizohet në një pakicë të caktuar të vendeve. Rregullat e OSP-së duhet të vendosin masa të qarta për të parandaluar Bordin që të dominohet nga ndonjë grup i veçantë, nën-sektor, rajon ose fraksion; për shembull, nga anëtarët më të mëdhenj për përjashtimin e interesave të anëtarëve të tjerë

Madhësia e Bordit mund të ndryshojnë sipas OSP-së: një OSP-je të madhe do t'i duhet gjithashtu një bord i madh, një OSP më e vogël mund të funksionoj më mirë me një Bord të vogël. Në shifra absolute, madhësia e Bordit zakonisht shkon nga gjashtë deri në 24 anëtarë, dhe pse nuk ka madhësi të saktë për një bord, është e këshillueshme për të mbajtur madhësinë e bordit në minimumin e nevojshëm për përfaqësim adekuat të anëtarëve, pasi kjo do të vazhdojë të mbaj vendim-marrjen relativisht të thjeshtë. Ndërmjet mbledhjeve të tij të rregullta, Bordi shpesh delegon autoritetin e tij tek një komitet ekzekutiv (Kryesi) për çështje të caktuara.

Në mënyrë që të shmangen konfliktet e interesit dhe për të ruajtur pavarësinë e bordit, profesionet e caktuara duhet të bëjnë një person të papërshtatshëm për anëtarësim të Bordit; për shembull, një anëtar i cili shërben aktualisht në Parlament duhet t'i ndalohej që të shërbejë në Bordin e një OSP-je. Është pra e rëndësishme që statutet e OSP-së të dokumentojnë qartë kriteret e përshtatshmërisë së anëtarëve të këshillit (kualifikimet, papajtueshmëritë).

Rregullat e OSP-së duhet normalisht të kufizojnë numrin e mandateve të njëpasnjëshme të zyrës që një anëtar i Bordit mund të jetë përgjegjës. Rregullat e OSP-së duhet gjithashtu të theksojnë qartë se mandati automatikisht skadon nëse anëtari i Bordit pushon në përputhje me kriteret e përshtatshmërisë për anëtarësim të Bordit (për shembull, nëse ai/ajo lë një post të lartë menaxherial në një kompani anëtare).

Bordi është përgjegjës për mbajtjen e drejtimit themelor të OSP-së. Kjo përgjegjësi manifestohet në disa funksione të veçanta, duke përfshirë:

- Aprovimin e planit strategjik dhe buxhetit para rekomandimeve të tij në Asamblenë e Përgjithshme;
- Rishikimin e performancës dhe ndërprerjes së punës së zyrës së Kryeshefit Ekzekutiv dhe caktimin e Kryeshefit të ri sipas nevojës;
- Zgjedhjen e Kryetarit të Bordit (dhe Zv. Kryetarit);

- Udhëheqjen dhe drejtimin e procesit të politikë-bërjes së OSP-së;
- Caktimin e prioriteteve strategjike dhe objektivave për organizatën (në dallim me punën e përditshme);
- Bërjen e propozimeve për ndryshimet në kushtetutën e OSP-së para rekomandimit të ndryshimeve të tilla në Asamblenë e Përgjithshme;
- Aprovimin e anëtarëve të ri, para se të bëhen rekomandime në Asamblenë e Përgjithshme, si dhe çështjet tjera;
- Zgjedhja e auditorëve të jashtëm dhe pranimit i raportit të auditorëve të jashtëm;

Nëpërmjet këtyre funksioneve, Bordi luan një rol kyç në qeverisjen e OSP-së duke siguruar një sistem të kontrollit dhe bilancit që parandalon menaxhimin nga drejtimi i OSP-së pa masa mbrojtëse apo kufizime; Megjithatë, Bordi duhet t'i rezistojë tentimit për të "mikro-menaxhuar" OSP-në. Të gjitha këto funksione duhet të dokumentohen qartë në rregullat e OSP-së dhe një numër i tyre diskutohen më detajisht më vonë në këtë udhëzues.

Zgjedhja e Kryetarit

Përveç rolit të tij mbikëqyrës, Këshilli ka funksione që lidhen me funksionimin e tij, veçanërisht me zgjedhjen e një kryetari, pasi Bordi është përgjegjës që kryetari të jetë një kandidati i kualifikuar nga anëtarët e zgjedhur të Bordit të Këshillit. Roli i Kryetarit është detajuar më poshtë, por është e rëndësishme të theksohet se rregullat e OSP-së duhet të kenë procedura të qarta se si Bordi zgjedh kryetarin e tij, për shembull me shumicën e votave të anëtarëve të Bordit.

Roli i Kryetarit të Bordit

Roli i Kryetarit është të udhëheq dhe menaxhojë Bordin, dhe të mbaj parimin dhe qëllimet e OSP-së nëpërmjet përdorimit më efikas të kohës dhe energji të Bordit. Në terma praktik, Kryetari është i nevojshëm për të menaxhuar takime periodike të Bordit, duke miratuar rendin e ditës dhe duke u siguruar që formalitetet ligjore janë respektuar, dhe ai ose ajo shpesh pritet të kryesoj Asamblenë e Përgjithshme. Përveç kësaj, Kryetari pritet të kryej funksione "diplomatike", të tilla si mbajtja e takimeve me personalitete të qeverisë dhe pjesëmarrje në ngjarje të tjera (të tilla si konferenca shtypi apo aktivitete të tjera të rëndësishme të OSP-së).

Rregullat e OSP-së duhet të përfshijnë një përkrahim të rolit të Kryetarit, i cili përkrahur detyrat dhe autoritetin e zyrës, dhe këto rregulla duhet t'i kushtojnë vëmendje të veçantë për të dalluar rolin e Kryetarit nga roli i Kryeshefit Ekzekutiv. Duke dokumentuar qartë detyrat dhe autoritetin e Kryetarit (dhe të Kryeshefit Ekzekutiv) do të shmangim

konfuzionin dhe konfliktin brenda OSP-së. Pasi që Bordi do të jetë përgjegjës për shqyrtimin e performancës së Kryeshefit Ekzekutiv, është e rëndësishme që të vendoset në mënyrë të qartë roli i Kryetarit në këtë proces të shqyrtimit; në praktikë, kryetari i Bordit zakonisht merr rolin udhëheqës në shqyrtimin e performancës së Kryeshefit në baza vjetore dhe në miratimin e kompensimit të kryeshefit ekzekutiv.

Përshkrimi i rolit duhet të tregojë gjithashtu disa kualifikime themelore për pozitën e Kryetarit, për shembull, një kërkesë minimale mund të jetë se kandidati është menaxher i lartë i një kompanie apo organizate aktuale anëtare.

Sa i përket përshkrimit të punës ekziston një tregues i qartë i kushteve të zyrës dhe mandatit. Shpesh një Kryetar shërben me mandat prej një deri në tre vjet, por nuk ka kohëzgjatje universale. Kufizimet e mandateve mund të ndryshojnë sipas traditës së veçantë të OSP-së, edhe pse kufizimet për ri-zgjedhje dhe në numrin e mandateve të njëpasnjëshme duhet të tregohen në rregullat OSP-së.

Kryetari i Bordit duhet të respektoj parimin e paanshmërisë gjatë kryerjes së detyrës për OSP, pasi kjo ka të bëjë me ndarjen e rolit të kryetarit nga roli i menaxherit të lartë në një kompani anëtare. Kryetari nuk duhet të përdor pozicionin për të promovuar firmën e tij apo të saj ose të kufizoj zërin e kompanive anëtare konkurrencte. Në këtë drejtim Kryetari nuk duhet vetëm të jetë i drejtë, por edhe duhet të ruaj korrektesinë në të gjitha aktivitetet që lidhen me OSP-në.

Komunikimi në mes të Bordit dhe anëtarëve

Një përgjegjësi e rëndësishme e Bordit është për të ruajtur dhe për të lehtësuar komunikimin me anëtarët e OSP. Edhe pse menaxhimi duhet të mbajë anëtarët të informuar për çështjet e ditë -për-ditë e biznesit, Bordi duhet të mbajë të informuar anëtarët për rezultatet e takimeve periodike të Bordit, përfshirë çdo debatet që kanë ndodhur në këto takime. Për më tepër, kjo është përgjegjësi e Bordit për të prodhuar një raport vjetor për anëtarët detaje për aktivitetet e organizatës.

5.6.3 Shefi ekzekutiv dhe menaxhmenti:

Emërimi dhe Përgjegjësitë

Siç është rasti në të gjithë udhëzuesin, janë përdorur titujt standard ose gjenerik për të përshkruar funksionet e veçanta, d.m.th titullin "Kryeshefi Ekzekutiv" përshkruan menaxherin e lartë

(punonjës i OSP) i emëruar nga Bordi. Termet e tjera sinonim përfshijnë Drejtorin e Përgjithshëm, Sekretarin e Përgjithshëm, Drejtorin Ekzekutiv apo CEO.

Shefi Ekzekutiv i OSP ka një pozitë qendrore në menaxhimin e tij të përditshëm, por edhe ka përgjegjësi të rëndësishme të qeverisjes pasi që Kryeshefi Ekzekutiv është zakonisht niveli më i lartë i menaxhimit me orar të plotë në OSP(anëtarët e Bordit zakonisht takohen periodikisht), dhe për këtë arsye aderimi shefit ekzekutiv në parime të mira të qeverisjes është vendimtar për OSP-në.

Roli primar i Kryeshefit Ekzekutiv është menaxhimi ditë- për-ditë i OSP dhe stafit të saj, dhe zbatimin e strategjive afatgjata dhe planeve të punës. Performanca e Kryeshefit Ekzekutiv në këtë drejtim do të diktojë në masë të madhe suksesin e përgjithshëm të OSP-së në aktivitetet e saj.

Në fushën e qeverisjes, Kryeshefi Ekzekutiv është përgjegjës për administrimin e përgjithshëm të OSP dhe duke siguruar se kërkesat ligjore dhe rregullat janë respektuar. Kryeshefi Ekzekutiv duhet gjithashtu të nxisë takime formale që lidhen me çështjet e qeverisjes (të tilla si mbledhjet e Bordit ose Asambleja e Përgjithshme), si dhe lehtësimin e komunikimit të mirë midis menaxhmentit dhe bordit, dhe menaxhmentit dhe anëtarëve. Përgjegjësitë e mëtejshme të qeverisjes janë shënuar më poshtë

Kryeshefi ekzekutiv zakonisht ka përgjegjësi për punësimin dhe menaxhimin stafit të OSP, dhe në këtë drejtim është e rëndësishme që Kryeshefi Ekzekutiv të jetë në gjendje të zgjedh ekipin e tij ose të saj të menaxhimit dhe se ky ekip i menaxhimit ta sheh Kryeshefin si punëdhënësin e tyre kryesor.

Siç është theksuar në seksionin e mësipërm, është gjithashtu e rëndësishme që rregullat e OSP në mënyrë të qartë bëjnë dallimin në mes të përgjegjësisë dhe autoritetit të kryetarit të Bordit dhe atë të Kryeshefit Ekzekutiv. Normalisht, Kryeshefi Ekzekutiv duhet të ketë, brenda buxhetit të OSP -së, autoritet të plotë në menaxhimin ditë - për-ditë të OSP dhe çdo çështje të personelit. Për shembull, autoriteti i Kryetarit duhet të kufizohet në çështje të tilla si largimi i Kryeshefit Ekzekutiv për shkak të performancës së dobët apo shkeljeve të rënda. Kjo siguron një kontroll të mjaftueshëm mbi kompetencat e drejtorit ekzekutiv, pa e dëmtuar autoritetin e pozitës dhe aftësinë për të menaxhuar ditë-për-ditë punët e OSP.

Rregullat OSP duhet të shpjegojnë në mënyrë të qartë të gjitha përgjegjësitë e qeverisjes së Kryeshefit Ekzekutiv dhe duhet gjithashtu të jenë të detajuara në përshkrimin e punës për pozitën.

Pozita e Kryeshefit Ekzekutiv duhet të vihet në dispozicion të personit që anëtarët e OSP, përmes Bordit të tyre, e gjejnë më të përshtatshmin për të menaxhuar vetë punët e OSP. Nga një pikëpamja e qeverisjes së mirë, do të ishte e nevojshme vetëm për ta parandaluar, në përputhje me ligjin dhe praktikën kombëtare, çdo kandidat me të dhënat të varfra në fushën e çështjeve të qeverisjes, të tilla si gjopa penale ose civile "të pashpenzuara" për neglizhencë në korporata.

Emërimi i Kryeshefit Ekzekutiv është një funksion i Bordit dhe/ose kryetarit të Bordit. Në praktikë, Bordi mund të përdorë një komision ose një agjenci profesionale të rekrutimit për të kërkuar kandidatët e përshtatshëm, por autoriteti në mënyrë që të emërojë Shefin Ekzekutiv duhet të mbetet me Bordin apo Kryetarin. Kryeshefi Ekzekutiv luan një rol me ndikim në punët ditë-për-ditë të OSP, është praktikë e mirë që të kemi një procedurë të mirë emërimi të dokumentuar për të shmangur çdo konfuzion të mundshëm apo konflikt.

Derisa rregullat e OSP sigurojnë Kryeshefin me autoritet vetëm mbi stafin e OSP, megjithatë duhet të ketë një procedurë të ankesave lidhur me Kryeshefin Ekzekutiv. Nëse rrethanat e arsyetojnë këtë, Kryetari, me miratimin e Bordit, duhet të ketë autoritet për të ndërprerë punësimin e Kryeshefit Ekzekutiv dhe procedura e saktë për këtë hap duhet të dokumentohen në kontratën e punësimit të Kryeshefit Ekzekutiv. Dokumentacioni i qartë jo vetëm që lejon OSP-në të reagojë shpejt në rast të shkeljeve të rënda apo performancës së dobët nga ana e Kryeshefit Ekzekutiv, por gjithashtu mund të përjashtojë ndonjë shkarkim gjyqësorë të gabuar nga ana e Kryeshefit ekzekutiv, ose ndonjë sfidë ndaj autoritetit të Bordit për këtë çështje. Shpërblimi dhe përfitimet e Kryeshefit Ekzekutiv duhet të vendosen nga Kryetari, me miratimin e Bordit.

Përshkrimi i punës së Kryeshefit Ekzekutiv duhet të përfshijë edhe kufizime në, ose një procedurë të miratimit për, shpërblime të tjera të marra për punën e kryer jashtë rolit të Kryeshefit Ekzekutiv të OSP. Kjo siç duket mund të jetë e zbatueshme për një OSP të vogël ku pozita e Kryeshefit Ekzekutiv nuk është me orar të plotë; Megjithatë, edhe në një OSP të madhe Kryeshefi Ekzekutiv mund të jetë në një pozicion për të marrë shpërblim nga palët e tjera për konsultime ose shërbime të tjera. Nuk ka asgjë të gabuar në parim me aktivitetet e jashtme, për aq kohë sa Bordi i OSP vendos limite specifike ose mekanizma të miratimit për angazhime të tilla, me apo pa pagesë. Për shembull, Bordi mund të krijojë një mekanizëm të cilin ku e gjithë puna e jashtme e miratuar nga Kryetari ose Bordi është e lejuar, për sa kohë që parimi kryesor themelor i qeverisjes - shmangia e konfliktit të interesave nga ana e Kryeshefit Ekzekutiv - është plotësuar.

5.7 Mjetet e qeverisjes- rregullat, komisionet dhe grupet e projektit; transparenca dhe komunikimi

5.7.1 Rregullat e OSP-së

Përgjatë gjithë këtij seksioni, është përmendur se rregullat e OSP-së që janë statutet, aktet nënligjore dhe kodet e mirësjelljes apo sjelljes. Këto dokumente nxjerrin kompetencat e mbajtura nga individë dhe grupe të ndryshme dhe mënyrën në të cilën duhet të arrihen vendime të rëndësishme

Është e qartë se rregullat e qeverisjes së një OSP duhet të jenë në përputhje me ligjin dhe praktikën e vendit, i cili është mjedisi ligjor për funksionimin e tyre, por edhe pse rregullat e OSP-së ofrojnë një bazë të shëndoshë për qeverisjen e OSP-së, është edhe më e rëndësishme që ato të zbatohen në frymën e orientimit të anëtarëve. Prandaj është e nevojshme që të ketë procedura të duhura për të nxitur dhe zbatuar këto rregulla, dhe në mënyrë që të bëjë kështu, ato duhet të jenë të qarta dhe të thjeshta, ndërsa e tepërta duhet të shmanget sa më shumë të jetë e mundur.

Organet për bërjen e Rregullave - mund të jenë të gjitha institucionet e lartpërmendura, që janë, Asambleja e Përgjithshme, Këshilli (Komiteti Ekzekutiv, Presidiumi) dhe Kryeshefi Ekzekutiv. Dokumenti kryesor - Statuti i OSP-së përcakton strukturën dhe rregullat themelore të OSP-së, ai parashton parimet më themelore të operimit dhe duhet të ndryshohet vetëm nga shumica e Asamblesë së Përgjithshme (në mënyrë tipike nga një shumicë prej dy të tretave).

Format tjera të rregullave përfshijnë akte nënligjore, kodet e praktikës dhe kodet e sjelljes. Këto rregulla janë përgjithësisht objekt i ndryshimeve më të shpeshta dhe kanë tendencë të merren me çështjet në hollësi; Këto dokumente zakonisht mund të ndryshohen me vendim të Bordit.

Është e rekomanduar që aty ku detajet specifike nuk janë të nevojshme, statutet duhet të anojnë tek çështjet themelore të parimit dhe procedurës, pasi kjo do të sigurojë një qeverisje të mirë në kuadër të statuteve më fleksibile që nuk kërkojnë rishikim të rregullt. Statutet jofleksibile dhe burokratike në fakt mund të sjellin një kulturë të mosrespektimit për të cilin është kyç instrumenti i qeverisjes së mirë.

Subjektet që normalisht konsiderohen të jenë brenda fushëveprimit të stativeve janë:

- Emri dhe qëllimet e OSP-së;
- Definicionet, të drejtat dhe përgjegjësitë e anëtarëve;

- Funkzioni i Asamblesë së Përgjithshme;
- Anëtarësimi, detyrat, dhe procedurat për vendimmarrje të Bordit;
- Përgatitja dhe prezantimi i llogarive;
- Emërimi i një auditori të pavarur;
- Procesi për ndryshimin e kushtetutës;
- Shkrirja dhe/ose shpërbërja e OSP-së.

Statuset e OSP-së duhet të themelojnë mekanizmin me të cilin tarifat e anëtarësimit janë të caktuara, duke përfshirë mekanizmin për ndryshime periodike në strukturën e tarifave dhe çdo pagesë shtesë për anëtarët individualë që kërkojnë shërbime të veçanta.

Është e qartë se mos-pagesa e taksave është arsye për anulimin e anëtarësimit. Rregullat e OSP-së duhet të adresojnë çështjen e mos-pagesës së anëtarësisë duke përshkruar qartë procedurën për njoftimin e anëtarëve që janë me vonesë, si dhe procedurat për dëbimin e anëtarëve mos-pagues. Statutet duhet të tregojnë statusin e të drejtave të anëtarësisë për çdo anëtar në lidhje me borxhin; për shembull, anëtarët me vonesë mund të humbasin të drejtën e votës në Asamblesë të Përgjithshme, të drejtën e shërbimeve, të drejtën për të pasur përfaqësues që mbajnë poste, ose të drejtën për të marrë pjesë në aktivitete me marrëdhënie industriale të ndërmarra nga OSP-ja.

Shpesh, OSP-të kanë një klasë të anëtarësisë që paguan detyrimet në shkallë të ndryshme, për shembull anëtarët e "ndërlidhur". Rastet e tilla duhet të jenë të përshkruara qartë në statut, së bashku me detajet e të drejtave të anëtarëve me normë të reduktuar. Shpesh anëtarët e ndërlidhur nuk e gëzojnë të drejtën e votës ose të drejtën për të mbajtur poste (shërbim vetëm për anëtar).

Statutet e OSP-së duhet të përcaktojnë kritere të qarta dhe objektiva për anëtarësim. Nëse një kompani i plotëson kriteret, pajtohet për t'u lidhur me rregullat dhe objektivat e OSP-së, dhe është e gatshme të paguajë tarifat e anëtarësimit, ajo kompani duhet të ketë të drejtë të anëtarësimit. Siç u përmend më sipër, standardet ndërkombëtare (Konventat nr. 87 dhe nr. 98 të ILO) kërkojnë që anëtarësimi të jetë i natyrës vullnetare, d.m.th një kompani duhet të zgjedh lirisht nëse dëshiron apo jo të bashkohet me një OSP. OSP duhet të promovoj vete parimet e anëtarësimit vullnetar dhe pavarësinë e veprimit, aty ku ekzistojnë pengesa praktike apo ligjore për zbatimin e tyre.

Kompanitë lirisht mund të zgjedhin të largohen nga një OSP në çdo kohë. Asambleja e Përgjithshme mund të vendos të anulojë anëtarësimin e ndonjë kompanie që nuk arrin të mbajë kriteret e anëtarësimit (për shembull, nuk paguan tarifat e anëtarësimit) dhe OSP-ja mund të vendos të mos i rimburoj tarifat për një anëtar që tërhiqet nga anëtarësimi. Kushte të tilla si kjo dhe çështjet tjera

që lidhen me largimin nga organizata duhet të jenë të përshkruara qartë në statutin e OSP-së, përfshirë periudhën e njoftimit gjatë së cilës anëtarë duhet të vazhdojnë të paguajnë anëtarësimin.

Detajet e pyetjeve të mësipërme, si dhe shumë çështje tjera që duhet të dokumentohen për drejtimin efektiv të OSP-së, duhet të përfshihen, sipas rastit, në aktet nënligjore, kodet e sjelljes dhe kodet e praktikës së mirë. Kodet e sjelljes, për shembull, udhëzojnë sjelljen e anëtarëve të Bordit

5.7.2 Komisionet

Është praktikë e shpeshtë në OSP që të ketë komisione të përhershme tek të cilat referohen projektet/çështjet; në organizata të mëdha në veçanti mund të ekzistojnë një rrjet themelor i komisioneve dhe nën-komisioneve të përhershme. Gjithnjë e më shumë, OSP-të po ashtu po përdorin komisionet e përkohshme për qëllime specifike, dhe posa të arrihet qëllimi apo të kalojë afati kohor, bëhet shpërndarja e komisionit.

Pasi Bordi mbledhet vetëm periodikisht për të marrë vendime kyçe, pjesa më e madhe e sfondit dhe puna e detajuar e Bordit bëhet përmes komisioneve dhe grupeve të projektit. Ky seksion do të shikojë në këtë fushë të rëndësishme funksionale të OSP-së në aspektin e implikimeve të qeverisjes së komisioneve dhe punës së grupeve të projektit.

Është e rëndësishme që të përcaktohet qartë roli i një komisioni brenda strukturës qeverisëse të një OSP, për të shmangur konfuzionin dhe/ose konfliktet midis Bordit, menaxhmentit, dhe komisioneve të ndryshme që mund të ekzistojnë brenda OSP-së.

Komisionet mund të emërohen nga Bordi, Kryetari ose Kryeshefit Ekzekutiv, në varësi të natyrës dhe funksionit të tyre, dhe rregullat e OSP-së duhet të tregojnë qartë llojet e komisionit që mund të emërohen nga Bordi dhe Kryeshefit Ekzekutiv.

E drejta për të emëruar lloje të caktuara të komisionit duhet të korrespondojë me përgjegjësitë formale të Bordit dhe Kryeshefit Ekzekutiv.

Shpërndarja e një komisioni duhet të jetë përgjegjësi e autoritetit që e ka krijuar atë; me fjalë të tjera, komisionet e bordit duhet të shpërndahen nga Bordi, dhe komisionet e menaxhimit nga menaxhmenti.

Komisionet të cilat ofrojnë mbështetje për aktivitetet e OSP-së

Komisionet kryesisht ekzistojnë për t'i shërbyer Bordit në kryerjen e përgjegjësisë të veta. Kjo së pari prek gjithë zhvillimin e pozicioneve/vendimeve të politikave rreth çështjeve me rëndësi për OSP-në:

komisionet janë mjetet me të cilat bëhet përdorimi i plotë i përvijës dhe ekspertizës së anëtarëve në përgatitjen e këtyre vendimeve/pozicioneve, si dhe janë mjete për të zgjidhur divergjencat e mundshme të opinionit në një fazë shumë të hershme dhe në mënyrë adekuate reflektojnë pikëpamjet e anëtarëve.

Bordi ka disa përgjegjësi tjera formale që kërkojnë mbështetje të konsiderueshme në drejtim të hulumtimit dhe analizave. Këto përgjegjësi përfshin çështjet strategjike të tilla si bashkimi i OSP-së me një tjetër, ose çështjet e shpërblimit, vazhdimësisë dhe auditimit.

Komisionet apo grupet e projektit mundën po ashtu të ngritën për të mbështetur funksionet e menaxhimit, ku është e nevojshme ekspertiza e veçantë (p.sh. trajtimi i çështjeve teknologjike me të cilat përballet sektori) ose ku është e nevojshme pjesëmarrja e theksuar e anëtarëve.

Në të gjitha këto rrethana, çështje kryesore mbetet se komisionet janë struktura mbështetëse me qëllim të lehtësimit të vendimeve të Bordit të menaxhimit, dhe jo organeve që marrin vetë vendimet.

Komisionet statutores të OSP-së

Përveç komisioneve për zhvillimin e qëndrimeve të politikës, ekzistojnë komisione që mbështesin funksionet statutores të OSP-së. Këto përfshijnë ato për çështjet financiare (buxhetore) dhe të auditimit. Duke pasur parasysh rëndësinë e këtyre komisioneve, është e rekomandueshme që funksionet, autoriteti dhe përbërja e tyre të detajohet në statutet e OSP-së.

Komisioni i financave

Komisioni i financave ndihmon në përcaktimin e parimeve të buxhetit dhe në nivelet e tarifës së anëtarësimit. Një rol tjetër i rëndësishëm i këtij komisioni është të përcaktojë nivelin e duhur të kompensimit dhe të përfitimeve për pozita të larta në OSP dhe për të përvijuar një politikë të shpërblimit për OSP-në në tërësi. Komisioni zakonisht do të merret me kompensimin e Kryeshefit Ekzekutiv; Megjithatë, në rastet kur anëtarët e Bordit ose Kryetari paguhen për shërbimet e tyre, kjo do të bëjë brenda kompetencave të komisionit të financave.

Parimi i përgjithshëm është se ata që marrin kompensim të drejtpërdrejtë nga komisioni nuk duhet të jenë në pozitë të autoritetit mbi vetë komisionin.

Komisioni i Auditimit

Një nga përgjegjësitë e vetme më të rëndësishme të Bordit është sigurimi që të ardhurat dhe shpenzimet e OSP-së të llogariten siç duhet;

kjo kërkon nga Bordi që të krijojë një komision të auditimit, përgjegjësia e të cilit është që të emërojë një kontabilist/auditor të jashtëm për të shqyrtuar të dhënat financiare të OSP-së, dhe auditori duhet të raportojë direkt tek komisioni i auditimit apo Kryetari i Bordit. Nuk është e rekomanduar që auditorët apo Komisioni i Auditimit të raportojnë tek Kryeshefi Ekzekutiv ose ndonjë anëtar tjetër i menaxhimit, sepse edhe pse auditorët do të punojnë me menaxherët, sidomos me ata të thesarit, është e rëndësishme që auditorët t'i raportojnë drejtpërdrejtë Bordit.

5.7.3 Transparenca dhe komunikimi

Transparenca dhe komunikimi me anëtarë janë mjaft të rëndësishme për OSP-në, pasi që organizata shërben si një avokat i besuar për anëtarët e saj; Neglizhenca për kryerjen e operacioneve të saj dëmton interesat e anëtarëve të saj dhe hedh një imazh negativ mbi ta. Për të ruajtur besimin e anëtarëve dhe të tjerëve me të cilën ajo bën biznes, dhe në mënyrë që të sigurohet qeverisje e duhur dhe funksionim i vetë OSP-së, duhet të ndërmerren hapa konkretë për të nxitur transparencën dhe për të siguruar komunikimin në kohë dhe të saktë, me anëtarët, me organizatat e tjera dhe publikun e gjerë.

Siç është vërejtur në seksionet mbi përgjegjësitë dhe komisionet e Bordit, auditorët e jashtëm duhet të porositen çdo vit, për të shqyrtuar financat e OSP-së. Ky rishikim duhet të sigurojë që të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet të llogariten siç duhet.

Statutet e OSP-së duhet të përcaktojnë kriteret për auditorët e jashtëm. Ata duhet të jenë të kualifikuar dhe të jenë anëtarë të një firme të njohur që nuk ka asnjë lidhje të drejtpërdrejtë me menaxhmentin e OSP-së. Gjithashtu është e preferueshme për auditorët që të mos jenë anëtarë të OSP-së, edhe pse në disa raste kjo mund të jetë e pashmangshme.

Auditorët e jashtëm kanë përgjegjësi për të shqyrtuar financat e OSP-së dhe të vërtetojë se të dhënat e mbajtura nga menaxhmenti me saktësi pasqyrojnë të ardhurat e saj, shpenzimet dhe rrethanat e tjera financiare. Roli i saktë i auditorëve mund të përshkruhet shkurtimisht në statutet e OSP-së.

Shmangia e korrupsionit dhe konfliktit të interesit

Shmangia e korrupsionit dhe konfliktit të interesit është vendimtare për qeverisje të mirë në çdo organizatë, dhe rregullat e OSP-së sigurojnë masat që përjashtojnë neglizhencën në operacionet e saj. Rregullat mund t'i kërkojnë Bordit të hartojë një për mirësjellje për OSP-në, i cili pastaj do të përdoret për të udhëhequr sjelljen e menaxhimit dhe për të vlerësuar performancën e tyre.

Një mënyrë tjetër për të shmangur korrupsionin dhe konfliktin e interesave është zhvillimi i një kontrole të brendshme dhe balancave. Shumë nga rekomandimet e këtij udhëzuesi janë të bazuara në nevojën për të zhvilluar një ekuilibër të autoritetit dhe monitorimit ndërmjet institucioneve kryesore të ndryshme të qeverisjes në një OSP. Parimet e përgjithshme, të tilla si parimi "katër syve" (miratimi i dy njerëzve për një aktivitet, si miratimi i faturave për pagesën ose nënshkrimin e çeqeve) mund të jetë një mjet bazë por efektive e kontrollit të ndërtimit dhe balancit në një OSP.

OSP-të e mëdha mund të marrin në konsideratë, përfshirjen e një funksioni të auditimit të brendshëm, i cili është përgjegjës për të siguruar saktësinë e raportimit të brendshëm dhe përputhshmërinë me rregullat e menaxhimit. Funksioni i auditimit të brendshëm mund të raportojë direkt tek Kryeshefi Ekzekutiv, me autoritetin që duhet t'i raportojë Bordit në rastet që përfshijnë shkelje serioze lidhur me Kryeshefin Ekzekutiv ose personelit tjetër. Auditorët e brendshëm duhet të kërkojnë që të zbulojnë dhe të ndreqin ndonjë boshllëk në kontabilitet ose procedura të duhura para se gabimet të zbulohen nga auditorët e jashtëm ose hetuesit e palës së tretë (si autoritetet qeveritare).

Duke pasur parasysh funksionin thelbësor të një OSP, është e rëndësishme që ta ruaj pavarësinë nga partnerët e tjerë socialë dhe qeveria. Prandaj, kjo konsiderohet praktikë e mirë për të shmangur dhënien ose marrjen e kontributeve nga partitë politike; në veçanti, në vazhden e përpjekjeve të fundit ndërkombëtare për të luftuar ryshfetin e zyrtarëve publik (për shembull; Konventa e OECD 1997 dhe Konventa e OKB 2004), një OSP duhet të shmang çdo kontribut politik që mund të duket të jetë për qëllim për të ndikuar në mënyrë të papërshtatshme kandidatët, ose mbajtësit e zyrave publike. Përdërisa një OSP duhet të refuzoj çdo kontribut nga partitë politike, është e pranueshme për të marrë fonde nga një autoritet publik si pjesë e një kontrate të autorizuar dhe të përshkruar në mënyrë të qartë komerciale.

Një tjetër formë e konfliktit të interesit mund të ngritet kur anëtarët e Bordit ose menaxherët e lartë bëhen të ndikuar padrejtësisht nga palët e jashtme në OSP ose nga grupet e interesit brenda saj. Kjo mund të ndodhë, për shembull, kur palët e jashtme apo interesat e brendshme të veçanta kërkojnë një favor me anëtarët e bordit apo të menaxhmentit përmes një oferte të vlefshme, të cilat mund të përbëhen nga premtimet e punësimit në të ardhmen, dhurata të përpunuara, të ardhura shtesë ose përfitime. Kapja e Bordit apo menaxhmentit mund të ndodhë atëherë kur anëtarët apo menaxhmenti i Bordit kanë lidhje joformale me grupe të veçanta, të brendshme ose të jashtme, të cilat ndërhyjnë në përgjegjësitë dhe detyrimet e tyre për OSP-në si të tërë.

Problemi i mundshëm i kapjes mund të spikatet veçanërisht në një OSP me firmat e mëdha të cilat mund të kërkojnë që padrejtësisht të ndikojnë në politikën e saj. Edhe në një OSP të firmave me madhësi të ngjashme, ekziston mundësia që një nën-sektor specifik apo nën- grup mund të përpiqet të ndikojë padrejtësisht në pozicionet e veçanta të politikave të OSP-së, në dëm të anëtarëve të tjerë.

Për të shmangur rreziqet e tilla, Bordi i OSP-së duhet të krijojë në mënyrë të qartë kufizime në dhënien dhe marrjen e dhuratave, dhe të dhënat e anëtarëve të Bordit dhe të menaxhmentit në këtë çështje duhet të rishikohen periodikisht nga Kryetari, si dhe lidhjet joformale që çojnë në konflikte të interesit duhet të kontrollohen nga kontrollet dhe balancet ekzistuese brenda OSP-së: Kryetari duhet të mbikëqyrë Shefin Ekzekutiv, Bordi duhet të mbikëqyrë Kryetarin, dhe Asambleja e Përgjithshme duhet të mbikëqyrë Bordin. Krijimi i udhëzimeve të qarta që në momentin e parë të mundshëm mund të shmang çdo konflikt të mundshëm në të ardhmen.

Komunikimi

Një OSP qëndron në mes të një rrejtje të madh të ndërlikuar të organizatave, akterëve të saj të tanishëm pra anëtarët e saj, të cilët mbështeten në atë për të kryer avokim dhe dialog social në emër të tyre, por përveç këtyre akterëve të drejtpërdrejtë, një OSP ka marrëdhënie me Qeverinë dhe Agjencitë ndërqeveritare, sindikatat, OJQ-të dhe publikun e gjerë. Është e rëndësishme që për secilin prej këtyre grupeve, OSP-ja të mbajë komunikim të përshtatshëm dhe këto detyrime për komunikim duhet të shpjegohen në rregullat e OSP-së. Komunikimi me organizatat e caktuara mund t'u caktohet disa përfaqësuesve të veçantë të OSP-së, si Kryeshefit Ekzekutiv, dhe duhet të futet në përshkrimin e punës së këtyre përfaqësuesve. Gjithashtu duhet të theksohet se përparimet në teknologjinë e komunikimit, si komunikimi përmes Internetit, ofron mundësi për OSP-në që të ofrojë rritje të transparencës ndaj anëtarëve të tyre si dhe të organizatave dhe grupeve të tjera.

Akterët kryesorë të çdo OSP-je janë anëtarët dhe njëri ndër institucionet më të rëndësishme për komunikim me anëtarët është Asambleja e Përgjithshme. Asambleja e Përgjithshme është në qendër të qeverisjes së OSP-së për shkak se ajo siguron mundësinë për të komunikuar me anëtarët, si dhe mundësinë për anëtarët që të komunikojnë me Bordin dhe menaxhmentin. I takon Asamblesë së Përgjithshme që anëtarët ose përfaqësuesit e tyre të kenë mundësi të shprehin ndonjë shqetësim formal që mund ta kenë në lidhje me OSP-në dhe menaxhmentin e saj.

Pasi që Interneti lehtëson komunikimin e vazhdueshëm dhe ofron informata kthyesë me anëtarët, roli i Asamblesë së Përgjithshme mund të ndryshojë me kalimin e kohës. Megjithatë, rregullat e OSP-së duhet qartë të lejojnë komunikim të dyanshëm në mes të anëtarëve me Bordin dhe menaxhmentin. Pasi që qëllimi i OSP-së është që t'i shërbej anëtarëve të saj, duke siguruar se zëri i tyre dëgjohej dhe është një parim qendror themelor i qeverisjes së mirë.

5.8 Sekretariati

5.8.1 Objektivat dhe zhvillimi i kompetencave

Sekretariati është shtylla kryesore e OSP-së, duke siguruar infrastrukturën, mbështetjen teknike dhe sekretariale për aktivitetet e organeve të OSP-së (për shembull, Bordi) dhe komisionet e ndryshme. Sekretariati menaxhon rrjetet e ekspertëve të brendshëm dhe të jashtëm të cilët ofrojnë mbështetje profesionale për funksionimin e përgjithshëm të OSP së dhe aktiviteteve specifike. E fundit, por jo më e pakta, ajo mban të dhënat e OSP-së dhe menaxhon kontabilitetin financiar në përputhje me legjislacionin vendor fiskal dhe legjislacionet e tjera relevante. Sekretariati drejtohet nga Kryeshefi Ekzekutiv i emëruar nga Bordi, siç përshkruhet më sipër në këtë udhëzues.

Nuk ka asnjë model që i përshtatet të gjitha madhësive dhe specifikave operacionale rajonale apo sektoriale të OSP-së. Në aspektin e madhësisë së stafit, sekretariatet e OSP-së variojnë nga organizatat shumë të vogla të një ose dy të punësuarve me kohë të plotë në strukturat shumë komplekse ku kanë disa qindra të punësuar; Këto dallime janë arsyeja që ky udhëzues është i kufizuar për vendosjen e vetëm disa parimeve për ndërtimin e një sekretariati të OSP-së dhe kompetencave kritike.

Balanci ndërmjet ekspertizave të jashtme dhe të brendshme

Një OSP merret me një gamë shumë të gjerë të çështjeve, si dhe individët e përfshirë në aktivitetet e OSP-së do të kenë nevojë për mbështetje profesionale dhe këshilla në aspektin e përfaqësimit të interesave të sektorit dhe arritjen e objektivave në mënyrë efektive avokuese. Në varësi të madhësisë së sekretariatit (p.sh. burimet në dispozicion të sekretariatit) dhe kapacitetit të kohës së ekspertëve të ndryshëm që të përdoren në mënyrë efektive për mbështetjen e aktiviteteve të OSP-së dhe disponueshmërinë e tyre, menaxhmenti i sekretariatit do të vendosë nëse do të mbështetet edhe në ekspertizat e brendshme ose në vend të kësaj të mbështeten në ad hoc ekspertizën e jashtme, për shembull nga kompanitë anëtare.

Edhe pse ekspertiza e nevojshme është shpesh shumë e veçantë, zakonisht është e mundur që të

gjendet një ekspert apo ekspertë nga kompanitë anëtare, të cilët janë në gjendje për ta siguruar atë. Kjo është arsyeja pse ngritja e rrjeteve të ekspertëve të kompanisë është thelbësore për të pasur qasje parësore në ekspertizën e nevojshme. Përvoja e disa OSP-ve tregon se ekspertët e kompanisë në sekretariatit e OSP-së (afatshkurtër, afatgjatë, me kohë të pjesshme, dhe kështu me radhë) është reciprokisht e dobishme dhe shumë efektive në sigurimin e mbështetjes adekuate të ekspertëve. Ai gjithashtu mban sekretariatit e lidhur drejtpërdrejt me mjedisin e korporatave në sektor dhe është i vetëdijshëm për pasojat praktike që politika të ndryshme dhe masa legjislative kanë për kompanitë.

Dhënia e mbështetjes efektive dhe orientimi në prioritetet dhe objektivat strategjike

Edhe pse OSP-të veprojnë nën presion të vazhdueshëm për optimizimin e kostove të tyre operative, të stafit me orar të plotë dhe me gjysmë-orari dhe ekspertë të jashtëm duhet të jetë në gjendje që të mbështesë aktivitetet e OSP-së në mënyrë efektive. Kjo është arsyeja pse madhësia e sekretariatit duhet të respektojë kërkesat e burimeve njerëzore për kryerjen e objektivave strategjike për dakordimin nga ana e anëtarëve. Nëse burimet e alokuara njerëzore janë të papërshtatshme për vendosjen e objektivave që duhet arritur, pritjet e anëtarëve duhet të rishikohen apo anëtarët duhet të gjejnë burime shtesë.

Në të njëjtën kohë, personeli duhet të jetë efikas në arritjen e objektivave; kërkesa minimale e sekretariatit në këtë drejtim është orientimi i efektshëm në prioritetet dhe objektiva strategjike të dakorduara. Aktivitetet të cilat shkëpusin stafin nga objektivat e caktuara dhe mbi-administrimi i OSP-së duhet të shmangen.

Fleksibiliteti i strukturës organizative

Kur një OSP miraton dhe zbaton planet gjatë një periudhe 2-3 vjeçare, e vetmja siguri është se këto plane do të ndryshojnë, dhe kjo gjithashtu do të thotë se kërkesat për burimet njerëzore do të ndryshojnë në përputhje me rrethanat. Kjo është arsyeja pse strukturat organizative duhet të sigurojnë fleksibilitet që sekretariati të jetë në gjendje për t'u përshtatur me prioritetet dhe objektivat e reja strategjike.

Ka shumë mënyra për të arritur një fleksibilitet të tillë, duke siguruar në të njëjtë kohë mundësitë për karrierë dhe rritje profesionale për të motivuar stafin; format konkrete të këtyre do të varen nga ligjet vendore dhe kultura e punës.

Rekrutimi profesional dhe trajnimi i stafit

Edhe pse OSP-të shpesh nuk mund të përballojnë punësimin e specialistëve të burimeve njerëzore apo konsulentë të jashtëm të specializuar për të kryer atë punë, disa OSP kanë zgjidhur këtë problem duke rregulluar bashkëpunimin me një departament të BNj-ve të një kompanie anëtare.

Kompetencat në vijim konsiderohen kritike për sekretariatit e OSP-së:

- Orientimi i shërbimit të konsumatorëve;
- Mirëkuptimi dhe të dëgjuarit e industrisë dhe shoqërisë;
- Caktimi i orientimeve dhe prioritetëve;
- Iniciativa;
- Puna ekipore dhe bashkëpunimi;
- Ndikimi, ndërtimi i besimit, dhe si rezultat influenca;
- Krijimi i raporteve dhe rrjeteve;
- Aftësitë komunikuese;
- Ekipet udhëheqëse dhe zhvilluese dhe anëtarët e ekipit.

OSP-të merren me shumë çështje teknike që pak a shumë janë specifike në sektorin e OSP-së i cili kërkon të përfaqësohet. Natyrisht, stafi i OSP-së duhet të ketë një njohuri të mirë në lidhje me sektorin dhe me çështjet teknike të cilat duhet të trajtohen. Kjo është e rëndësishme jo vetëm për të qenë efikas dhe efektiv në punën e tyre, por edhe për të ndërtuar besimin e anëtarëve, në mënyrë që OSP-të të jenë të afta për të kuptuar problemet e tyre dhe të mund të jenë efektive në ndjekjen e zgjidhjeve. Ky është dallimi kryesor në mes të kompetencave të stafit krahasuar me organizatat ndër-sektoriale të punëdhënësve; Si pasojë, do të duhet një qasje logjike për të punësuar ekspert të cilët posedojnë përvojë solide sektoriale.

OSP-të (në krahasim me organizatat ndër-sektoriale të punëdhënësve) shpesh kanë kontakt më të drejtpërdrejtë me anëtarët e korporatës që kërkojnë ndihmë në një gamë të gjerë çështjesh. Kjo ndihmë është dhënë në një ambient shumë të vështirë, një "klienti" me njohuri të kufizuar të kufizimeve në të cilën operon OSP-ja. Ashtu sikurse që çdo konflikt me një kompani anëtare do të jetë i dëmshëm për OSP-në, orientimi i shërbimit ndaj klientit është një kompetencë themelore që çdo anëtar i stafit duhet të zotëroj.

5.8.2 Detyra e parë në punë: shndërrimi i objektivave e caktuara në plane të punës dhe projekte

Planet e punës janë mënyra se si objektivat kthehen në detyra ditore, kështu që në qoftë se nuk ekziston mënyra efektive për të bërë planin operativ strategjik, ajo do të kthehet në një "trofe të planifikimit strategjik" që mbledh pluhurin mbi raftet e anëtarëve të Bordit dhe menaxherëve të lartë. Detyra për të kthyer objektivat në plane të punës është përgjegjësi e sekretariatit.

Kur objektivat bien brenda fushëveprimit të një departament të vetëm, menaxheri i departamentit duhet të jetë përgjegjës për zhvillimin e një plani operativ të punës i cili siguron shpërndarjen e saj; kur objektivat shkojnë përtej kufijve të departamenteve, duhet të krijohet ekipi i projektit për të zhvilluar planet e punës. Në këtë rast është e rëndësishme që një individ është bërë përgjegjës për hartimin e planit të punës. Në organizata të vogla kjo detyrë do të jetë ushtrim ekipor që përfshin gjithë stafin.

Zhvillimi i planeve të punës të projektuar për të ofruar strategjinë e OSP-së nuk është një detyrë e veçantë ose e izoluar. Ajo duhet të bie në rutinë të rregullt të qëllimit - përcaktimit dhe matjes e cila korrespondon me departamentet, ekipet dhe individët. Shkalla në të cilën planet e punës janë ndërtuar në objektiva individuale dhe të departamenteve matet përmes menaxhimit të performancës dhe procesit të vlerësimit të OSP-së që do të përcaktojë suksesin e tyre.

5.9 Bashkimi në rrjetet kombëtare dhe ndërkombëtare të organizatave të punëdhënësve

Një hap thelbësor në ndërtimin e besueshmërisë dhe njohjen së njëjti në nivel kombëtar është bashkimi në organizatën kombëtare ombrellë të punëdhënësve. Organizata kombëtare nën ombrellën e punëdhënësve është një kanal i rëndësishëm për OSP-në në nivel kombëtar në bërjen e politikave. Nga ana tjetër, mbështetja e OSP-së për punën e organizatës kombëtare ombrellë të punëdhënësve e bën zërin e punëdhënësit më të dëgjueshëm në një vend dhe në këtë mënyrë më të fortë dhe më efektiv.

Për më tepër, organizatat e punëdhënësve në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar krijojnë një rrjet të gjerë të organizatave me lidhje jetike me politikë-bërësit, vendimmarrësit dhe analistët dhe përfaqësojnë një burim të madh të "njohurisë" dhe informacionit. Bashkimi me këtë rrjet të gjerë është i rëndësishëm në mënyrë që të arrijë masën kritike dhe të japë objektivat e OSP-së, veçanërisht në avokim dhe në zonat e dialogut social. Kjo mund të lehtësojë bashkëpunimin e ardhshëm me partnerët e mundshëm në fushatat e OSP-së dhe avokimit.

Përvoja e shumë fushatave të udhëhequra nga OSP-ja tregon se çdo përpjekje për të rritur fuqinë e ndikimit të OSP-së përmes koalicionëve me OSP-të tjera, organizatat ose partnerët e punëdhënësve nën ombrellë kombëtare në nivel ndërkombëtar (për shembull, në nivele evropiane apo botërore), kanë dhënë rezultate të shkëlqyera. Koalicionet e tilla ndihmojnë për të gjetur mbështetjen e nevojshme politike duke marrë një mesazh më të besueshëm dhe duke respektuar interesat jo vetëm të një sektori

specifik, por edhe të sektorëve tjerë të prekur si përdoruesit e mesëm dhe konsumatorët final.

Përveç fitimit të mbështetjes kritike për të pasur sukses në objektivat e OSP-së (sidomos në avokim), arsye tjera për t'u bashkuar me rrjetin mbarë botëror të organizatave të punëdhënësve janë :

- OSP-ja ngrit dukshmërinë e saj dhe përfitimet nga njohja e organizatave të punëdhënësve në tërë botën.
- Edhe pse tarifat e anëtarësisë në disa OSP ndërkombëtare janë thelbësore, përfitimet dhe kursimet e kostove japin një kthim të konsiderueshëm në investime. (P.sh. krahasuar me ndërtimin dhe mirëmbajtjen e rrjetit të kontakteve kombëtarë dhe ndërkombëtare dhe sigurimin e burimeve të informacionit; partnerët e mundshëm të koalicionit; qasjen në vendim-marrje në nivel ndërkombëtar dhe qasjen në formuesit e rëndësishëm të opinioneve për dhënien e objektivave strategjike).

Forma e anëtarësimit në organizata tjera në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar do të varet nga niveli që OSP-ja mund të arrijë dhe përfshirja e saj në aktivitetet dhe qeverisjen e këtyre organizatave. Përveç anëtarësimit të plotë, ekziston gjithmonë mundësia e anëtarësimit si bashkëpunëtor, vëzhgues apo edhe forma tjera të anëtarësimit me kosto të ulët për OSP-në, përderisa ende jemi duke marrë mbështetje thelbësore, kontakte, informacione dhe shërbime të nevojshme për OSP-në për të arritur objektivat e saj. Rregullat e OSP-së duhet të përcaktojnë procesin e miratimit të anëtarësimit të OSP-së në organizatat tjera në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar.

Vendimet për emërimin e përfaqësuesve të OSP-së për anëtarësim në organet statutore të organizatave tjera duhet të bëhet në nivelin e duhur (për shembull nga Bordi). Duhet të sigurohen informata kthyesë të rregullta për anëtarët mbi rezultatin e anëtarësimit të organizatave të tjera, së bashku me vërejtjet për punën e kryer nga përfaqësuesit e OSP-së në trupat statutore të tyre.



LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT PESË

- Sistemi i rregullave të OSP-së i përbërë nga statutet, aktet nënligjore dhe sipas nevojës kodi i mirësjelljes.
- Rregullat e OSP-së janë në përputhje me kornizën ligjore kombëtare.
- Rregullat e OSP-së përcaktojnë kompetenca të qarta dhe parashohin kontrolle adekuate.
- Statutet e OSP-së përmbajnë dispozita themelore mbi emrin dhe qëllimin e OSP-së, të drejtat dhe përgjegjësit e anëtarëve të vet, si dhe funksionimin e organeve të saj statusore.
- Aktet nënligjore përmbajnë rregullore më të hollësishme për procedurat dhe çështjet e veçanta. Mund të ketë kode të mirësjelljes së organeve dhe anëtarëve të OSP-së.
- Rregullat e OSP-së sigurojnë përfaqësim të drejtë dhe të balancuar të të gjithë anëtarëve të OSP-së në Asamblenë e Përgjithshme.
- Rregullat e OSP-së tregojnë qartë se kush mund dhe kush nuk mund të jetë anëtar i OSP-së.
- Rregullat e OSP-së tregojnë qartë procesin me të cilin Asambleja e Përgjithshme zgjedh apo aprovon Bordin.
- Rregullat e OSP-së tregojnë qartë procesin me të cilin Asambleja e Përgjithshme mund t'i largojë anëtarët e Bordit.
- Rregullat e OSP-së themelojnë qartazi mekanizmin me anë të cilit përcaktohen tarifat e anëtarësisë.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë adresojnë çështjet e mos-pagesës së anëtarësisë, duke përfshirë edhe procedurën për largimin e anëtarëve mos-pagues dhe statutet e të drejtave të anëtarësisë për çdo anëtar me borxh.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë tregojnë përgjegjësitë e tjera të anëtarëve, për shembull lloji i informimit të anëtarëve pritet të ndahet me OSP-në.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë përcaktojnë kriteret objektive për anëtarësim.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë tregojnë se anëtarësimi është vullnetar.
- Rregullat e OSP-së caktojnë masa të qarta për të parandaluar Bordin nga të qenurit i dominuar nga grupet më të mëdha rajonale/sectoriale tderi tek përjashtimi i interesave të anëtarëve tjerë.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë dokumentojnë kriteret e pranimit për anëtarët e Bordit dhe përshkruajnë funksionin e Bordit.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë tregojnë procesin me anë të cilit emërohen dhe zgjedhen anëtarët e Bordit.

- Procedura për zgjedhjen e anëtarëve të Bordit është transparente dhe e hapur për të gjitha kompanitë anëtare, apo përfaqësuesit e tyre. Emërimet nuk bëhen prapa dyerve të mbyllura nga një person i vetëm apo nga një grup (p.sh. Kryetari apo Kryeshefi Ekzekutiv).
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë përcaktojnë kriteret që diskualifikojnë disa kategori të caktuara njerëzish nga anëtarësia në Bord, p.sh. aktualisht i shërbejnë anëtarëve të qeverisë.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë krijojnë një mekanizëm me anë të cilit anëtarët mund të largojnë anëtarët individual të Bordit apo tërë Bordin.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë dokumentojnë përgjegjësitë e Bordit.
- Rregullat e OSP-së përcaktojnë procedura të qarta për emërimin dhe zgjedhjen e Kryetarit të Bordit.
- Rregullat e OSP-së detajojnë llojet apo kategoritë e vendimeve që janë nën mandatin e Bordit, dhe shfaqin një dallim të qartë në mes të vendimeve që janë përgjegjësi e Bordit dhe vendimeve që janë përgjegjësi e Kryeshefit Ekzekutiv.
- Statutet e OSP-së përfshijnë një procedurë me anë të së cilës mund të ndryshohen statutet, duke përfshirë edhe aprovimin final të Asamblesë së Përgjithshme.
- Rregullat e OSP-së përcaktojnë mandatin e zyrës së Kryetarit (dhe të Bordit), dhe kufizojnë numrin e mandateve konsekuive që mund të kryhet nga personi/at e njëjtë.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë krijojnë parimet e paanshmërisë, pasi që kjo aplikohet për aktivitetet e Kryetarit në emër të OSP-së.
- Rregullat e OSP-së caktojnë përgjegjësi të veçanta për raportim të Bordit, duke përfshirë emërimin e auditorit të jashtëm për rishikim të financave të OSP-së.
- Shefi ekzekutiv është përgjegjës për administrimin e përgjithshëm të organizatës, dhe siguron që nevojat staturore janë nën kontroll.
- Rregullat e OSP-së i japin Kryeshefit Ekzekutiv përgjegjësi të plotë për punësimin dhe menaxhimin e stafit të nevojshëm për funksionet ditore të organizatës.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë bëjnë dallimin në mes të përgjegjësive dhe autoritetit të Kryetarit të Bordit dhe të Kryeshefit Ekzekutiv. Kryetari ka autoritetin që të ndërpresë punësimin e Kryeshefit Ekzekutiv në rastet e sjelljeve të këqija dhe performancës së dobët.
- Rregullat e OSP-së detajojnë përgjegjësitë e Kryeshefit Ekzekutiv në përshkrimin e punës së tij.
- Në përputhje me ligjin dhe praktikat kombëtare, rregullat e OSP-së përjashtojnë çdo kandidat për kryeshef ekzekutiv i cili ka dosje kriminale apo përgjegjësi civile për shpërdorim ndaj korporatës.
- Emërimi i Kryeshefit Ekzekutive është një funksion i Bordit dhe/apo i Kryetarit të Bordit. Procesi për përzgjedhje dhe emërim të Kryeshefit Ekzekutiv është i qartë dhe i detajuar.

- Procedura e saktë për ndërprerjen e punës së Kryeshefit Ekzekutiv është e dokumentuar në kontratën e punës së Kryeshefit Ekzekutiv.
- Kompensimi i Kryeshefit Ekzekutiv është i përcaktuar me anë të aprovimit të Kryetarit të Bordit.
- Aktivitetet e jashtme dhe kompensimi i Kryeshefit Ekzekutiv duhet të aprovohet nga Bordi dhe nuk duhet të paraqesin ndonjë konflikt të interesit për Kryeshefin Ekzekutiv.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë tregojnë funksionet, autoritetin dhe përbërjen e komisioneve kyçe, si zhvillimin e politikave dhe auditimin.
- Komisioni i Auditimit raporton tek Bordi.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë themelojnë autoritetin e Bordit ose të menxhmentit në lidhje me komisionet e tyre. Komisionet gjithmonë janë përgjegjëse ndaj autoritetit që i ka krijuar ato.
- Një përmbledhje e punës së secilit komision brenda organizatës paraqitet në Bord në mënyrë periodike (së paku një herë në vit).
- Auditorët e jashtëm janë të autorizuar nga Bordi që së paku një herë në vit të rishikojnë financat e organizatës.
- Rregullat e OSP-së krijojnë kritere për auditorët e jashtëm.
- Rregullat e OSP-së kërkojnë nga Bordi që të hartoj një Kod të Etikës që aplikohet për të gjithë anëtarët e Bordit dhe menaxhmentit.
- Kodi i Etikës (apo i ngjashëm) specifikon kufijtë e pranueshëm të dhënies dhe pranimit të dhuratave për anëtar të Bordit dhe menaxhmentit.
- Kryetari në mënyrë periodike rishikon performancën e Kryeshefit Ekzekutiv për tu siguruar se Kryeshefi Ekzekutiv nuk është duke u ndikuar (apo “i nxënë”) nga palët e jashtme apo ndonjë interes i veçantë i brendshëm.
- Rregullat e OSP-së në mënyrë të qartë sigurojnë mekanizma për komunikim të dy-anshëm në mes të anëtarëve të organizatës dhe menaxhmentit të Bordit.

Seksioni Gjashtë

Avokimi

Përfaqësimi kolektiv i interesave të anëtarëve është arsyeja që ekzistojnë OSP-të. Seksioni Katër flet për avokim dhe dialog social nga pikëpamja e OSP-ve dhe studion elementet themelore në ofrimin e avokimit për OSP-të, prioritetet e dialogut social, prioritetet strategjike dhe objektivat.

Një strategji efektive avokuese e OSP-së ndërtohet mbi: (i) prioritetet të qarta të avokimit; (ii) kapacitet të klasit të parë të hulumtimit dhe i analizës; dhe (iii) të kuptuarit e proceseve të qeverisjes dhe të diturit të ndikimit tek ta, në një mënyrë efektive dhe në kohë. Seksioni 4.1 bën një vështrim nga afër se si t'i kthej prioritetet strategjike dhe objektivat e OSP-ve në argumente efektive avokuese, dhe si të identifikoj objektivat dhe taktikat për fushatat avokuese të OSP-ve.

Një OSP duhet të ndërtojë bazën e të dhënave të nevojshme të dokumenteve përmbledh se. Përveç një shablloni përmbledhës, është propozuar një sistem i thjeshtë i çështjeve të menaxhimit, i cili është i realizueshëm edhe për OSP-të me burime të kufizuara.

Edhe pse nuk është një udhëzues shterues mbi komunikimin, Seksioni 4.2 përshkruan mjetet themelore për të punuar me mediat dhe për të mbështetur veprimet e avokimit. Puna me mediat është paraqitur si një rast studimi dhe çdo OSP lehtë mund të ndërtojë dhe të përdorë mjetet e propozuara.

Një dialog social sektorial i zhvilluar mirë dhe konstruktiv mund të sigurojë një kontribut të rëndësishëm në performancën ekonomike dhe sociale. Pas shqyrtimit të çështjes për të gjetur vendin më të efektshëm për një OSP, për të shfrytëzuar fuqinë e saj ndikuese në mënyrë më efektive, Seksioni 4.3 ka një qasje hap-pas-hapi që të ndërtojë struktura të OSP-së për dialog efektiv social. Një mandat i qartë dhe i kuptueshëm negociues dhe një ekip efektiv negociator i ekspertëve të OSP-ve janë faktor kyç për sukses.

Përfaqësimi kolektiv i interesave të anëtarëve është arsyeja pse ekzistojnë OSP-të. Kjo do të thotë përfaqësim i anëtarëve në një shumëllojshmëri të gjerë të forumeve kombëtare dhe ndërkombëtare. Themelet kryesore që përfaqësojnë interesat e anëtarëve janë ato të avokimit dhe përfaqësimit kolektiv në një dialog me partnerët social.

Siç është theksuar edhe më herët, OSP-të janë të pazëvendësueshëm në mbështetjen e iniciativave bashkëpunuese profesionale të anëtarëve të tyre dhe janë unike në ofrimin e shërbimeve të veçanta.

Përderisa misioni i përfaqësimit kolektiv është i fortë në drejtim të motivimit të anëtarëve, ajo paraqet një sfidë në aspektin e përcaktimit të mandateve për veprime specifike të avokimit, ose për dialog dhe negociata me partnerët social. Gjithashtu duhet të theksohet se veprimet e OSP-së në këto zona kanë një efekt të drejtpërdrejtë ligjor për anëtarët (për shembull, marrëveshjet kolektive) ose një ndikim specifik rregullativ (të tilla si përfshirja në një konsultim si një pjesë e procesit rregullativ). Gabimet në veprime avokuese ose në negociatat kolektive mund të kenë pasoja të rënda për OSP-në.

Në anën tjetër, shërbimi dhe iniciativat bashkëpunuese kanë një mandat shumë të qartë, por OSP-ja përballet me sfidën së pari duke fituar mbështetjen e anëtarëve në mënyrë që të arrihen objektivat e synuara.

Prioritetet strategjike dhe objektivat e përcaktuara nga OSP-ja përcaktojnë bilancin mes funksionit të përfaqësimit kolektiv të OSP-së, ofrimin të shërbimeve dhe mbështetjes së iniciativave bashkëpunuese. Formula për sukses në arritjen e prioriteteve dhe objektivave të përcaktuara është arritja e ekuilibrit të duhur mes përpjekjeve dhe resurseve të alokuara dhe adresimi në mënyrë adekuate i sfidave dhe objektivave të përfaqësuar.

6.1 Avokimi

Kur flasim për avokim dhe lobim në kontekstin e OSP-së, zakonisht mendojmë për avokim të politikave publike, me fjalë të tjera, veprimet e projektuara për të ndikuar në ligje, rregullore dhe qëndrimin e përgjithshëm dhe qasjen e vendimmarrjes në aspektin e politikës socio-ekonomike të favorshme për sektorin. OSP-të ekzistojnë për të siguruar që ligjet dhe rregulloret që rregullojnë sektorin nuk dëmtojnë ndërmarrjet.

Ekzistojnë disa tipare të përbashkëta për të qenë efektiv në avokim. Një shembull i mirë është lista e veprimeve të suksesshme të avokimit e hartuar nga Qendra për Ndërmarrjet Private Ndërkombëtare (CIPE). Grupet e interesit (si OSP-të) që avokojnë në mënyrë efektive njihen për:

- Artikulum të shqetësimeve të anëtarëve si një zë të unifikuar duke tërhequr vëmendjen e politik-bërjes në masën maksimale të mundshme;
- Takime të rregullta me vendimmarrësit për diskutimin e çështjeve kyçe të politikës dhe sigurimin e publikimeve të hulumtuara;
- Vendosje të kanaleve të rregullta të komunikimit dhe të marrëdhënieve të ngushta të punës me zyrtar të qeverisë;
- Përdorim të këtyre kanaleve për të promovuar interesat e anëtarëve duke ndikuar në ritmin dhe drejtimin e ligjeve të veçanta dhe propozimet e politikave;
- Angazhim në avokim proaktiv dhe reaktiv në dobi të anëtarëve, duke kërkuar vendosjen e agjendës politike duke shprehur shqetësimet dhe propozimin e politikave specifike;
- Ndihmë në parandalimin e ndryshimeve të shpeshta në kornizën ligjore dhe rregullative lidhur me biznesin;
- Monitorim të administrimit të politikave dhe sigurim që dispozitat e miratuara me interes për anëtarët, të zbatohen me shpejtësi, në mënyrë të drejtë dhe në vazhdimësi.

Duke u njohur si një avokim efektiv që forcon profilin publik të OSP-së, si tek hartuesit e politikave ashtu edhe brenda komunitetit të biznesit. Performanca e fortë në fushën e avokimit shpjen direkt në rritjen e anëtarësisë, gjithashtu siguron reputacionin dhe "njohje të brendit" të nevojshme për promovimin e shërbimeve tjera që gjenerojnë të ardhurat që i ofron OSP-ja. Me pak fjalë, duke u njohur si një avokim efektiv, ai krijon një cikël të drejtë që përfshin rritjen e anëtarësisë, rritjen e të ardhurave nga abonimet dhe shërbimet anëtare, si dhe lobimin më të mirë dhe më efektiv, pasi që shumë burime janë në dispozicion dhe përfaqësueshmëria është rritur.

Krahasuar me organizatat kombëtare të punëdhënësve që avokojnë çështje "horizontale" dhe duke qenë aktiv në aspektin e legjislacionit në lidhje me të gjithë punëdhënësit, OSP-të:

- Fokusohen në çështje "vertikale" dhe në legjislacion që ndikon tek operatorët nga sektori të cilin ata e përfaqësojnë (për shembull, legjislacioni që ndikon në sektor, standardet teknike të rëndësishme për sigurinë e produktit dhe sigurinë e operacioneve, kërkesat mbi riciklimin e produkteve të përdorura, politikat qeveritare mbi sigurinë e furnizimit, ndërhyrjet

qeveritare, dhe kështu me radhë);

- Luajnë një rol kyç në trajtimin e çështjeve dhe legjislacionit që janë sektoriale për nga natyra, por kanë një ndikim më të gjerë multi-sektorial;
- Mbështetjen e organizatave kombëtare të punëdhënësve në avokimin e çështjeve "horizontale" dhe ofrimin e të dhënave sektoriale për analizat dhe argumentimin e tyre.

Duhet theksuar se ky bashkëpunim në mes të një OSP-je dhe OE kombëtare ombrellë nuk jepet automatikisht vetëm për shkak të ekzistencës së tyre, por duhet të fitohet përmes respektimit të ndërsjellë të interesave të njëri-tjetrit, dhe përmes suksesit të iniciativave avokuese nga të cilat mund të përfitojnë të dy palët.

6.1.1 Nevoja për një qasje strategjike

Kryerja e punës më të mirë të mundshme me burime të kufizuara kërkon vendosjen e prioriteteve dhe pastaj organizimin e tyre në mënyrë që të arrihen në mënyrë efektive. Me pak fjalë, OSP-të nuk mund të përballojnë të humbasin rrugën nga volumi apo nga "urgjenca", se sa nga "rëndësia". Ato duhet të zhvillojnë dhe të zbatojnë një strategji për avokim efektiv brenda taktikave të lobimit.

Një strategji efektive avokuese është e ndërtuar në tri themele:

- Prioritete të qarta të avokimit;
- Hulimtim dhe analizë të shkallës së parë;
- Kuptimi i proceseve të qeverisjes dhe administratës, dhe të diturit se si të ndikojnë lehtë në to në një mënyrë efektive dhe me kohë.

Kapitujt e parë të këtij udhëzuesi shpjegojnë prioritetet dhe objektivat strategjike, një proces i cili do të gjenerojë një tregues të qartë të prioriteteve të avokimit. Përkundrejt këtij historiku, kapitujt në vijim kanë qasje hap-pas-hapi për zbatimin e një strategjie efektive avokuese.

6.1.2 Kthimi i prioriteteve dhe objektiveve strategjike të OSP-së në argumente efektive për avokim

Me objektivat e vendosura për avokim (objektivat e avokimit janë pjesë themelore e prioriteteve strategjike dhe objektivat e OSP-së, të cilat tashmë janë trajtuar në Seksionin e Dytë), kalimi nga strategjia tek ajo se cilat taktika të përdoren, fillon me sinjeritet. Në mënyrë që të planifikohet një fushatë, për çdo fushë prioritare është e nevojshme të dijmë nivelin e mbështetjes dhe opozitës që OSP-ja

ka të ngjarë të përballet dhe nga ku do të vijë; për kryerjen e kësaj analize do të ndihmojë OSP-ja për t'i dhënë formë argumenteve bazë dhe të bëhet më efektiv.

Në proces, OSP-ja duhet të zhvillojë tri lloje të argumenteve:

- **Politike** – vendimet përfundimtare janë bërë në një mjedis politik;
- **Ekonomike** – thelbësore për të fituar mbështetje për pozicionet dhe propozimet e OSP-së në një arenë publike;
- **Teknike** – Këto do t'i takojnë kryesisht administratës dhe ekspertëve përgjegjës për implementimin dhe zbatimin e masave të propozuara.

Këto tri lloje të argumenteve adresojnë tri aspekte të ndryshme të një çështje të avokimit, për shembull, rishikimi i legjislacionit të produktit është një vendim politik që qeveria do të duhet ta bëjë dhe që një OSP mund të dëshirojë të ndikoj. Çfarë do të jenë kostot e implementimit dhe zbatimit? Cilat do të jenë përfitimet e legjislacionit të ri? Si duhet të ndahen këto shpenzime në mes të qeverisë, prodhuesve dhe konsumatorëve? Të gjitha këto çështje do të jenë pjesë e një diskutimi ekonomik për të justifikuar apo kundërshtuar rregulloret e reja, ose të propozojë një zgjidhje për problemet që çojnë në vendimin për modernizimin e kornizës rregullative. OSP-ja mund të luaj një rol thelbësor në këtë diskutim.

Si do të vlerësohen produktet, si, për shembull, do të maten papastërtitë apo teknikalitetet e procedurës së propozuar të para-zhdoganimit të tregut janë çështje teknike që do të diskutohen gjerësisht në nivel teknik mes ekspertëve, duke përfshirë ekspertë të OSP-së.

Në një fushatë avokimi, OSP-ja mund të dëshirojë të përqendrohet në të gjitha aspektet (politike, ekonomike, teknike) ose vetëm në një ose dy; kjo varet nga objektivat e përcaktuara të avokimit. Shpesh nuk ka dallim të qartë ndërmjet aspekteve politike/ekonomike/teknike të një çështje të avokimit; Për më tepër, gjatë procesit të saj në vetvete një detaj teknik mund të bëhet një aspekt politik, një detaj ekonomik mund të bëhet teknik dhe kështu me radhë. Tabela e mëposhtme jep disa shembuj të çështjeve të avokimit politik, ekonomik dhe teknik.

Analiza e argumenteve të OSP-së do të ndihmojë në identifikimin e burimit dhe në forcën e mbështetjes dhe të kundërshtimit në fushatës. Duke i identifikuar ata që kanë gjasa të mbështesin dhe të kundërshtojnë pikëpamjet e OSP-së, është e mundur që të listojnë të gjitha zgjidhjet e mundshme që ka të ngjarë që do të propozohen -

duke përfshirë edhe ato që janë të papranueshme për OSP-në. Opsioni ose opsionet e preferuara të OSP-së mund të paraqiten në dritën më tërheqëse duke formuar argumente kundër opsioneve më pak të pranueshme.

Analiza duhet të përmbajë një rishikim tërësor të të mirave dhe të këqijave të çdo opsioni dhe OSP-ja duhet të jetë në gjendje të mbrojë pozicionin e saj duke përdorur prova, fakte dhe statistika konkrete, referenca për hulumtime përkatëse dhe treguesit e trendëve dhe përvojave ndërkombëtare do të jenë jashtëzakonisht të vlefshme.

Është gjithmonë e nevojshme të kujtojmë se OSP-ja është duke kërkuar një zgjidhje përfituese për të gjithë, ku nuk ka "humbës", ndërsa në një rast tjetër do të duhet të punojë për një çështje tjetër me të njëjtit lojtarë.

6.1.3 Identifikimi i objektivave dhe vlerësimi i taktikave

Një nga karakteristikat më të rëndësishme të një fushate efektive të avokimit është që objektivat dhe taktikat unike të identifikohen me saktësi që të miratohen për adresimin e secilit prej tyre. Kjo do të thotë që ekziston një kuptim i plotë i asaj se si funksionon procesi i politikë-bërjes, cilët janë "lojtarët" dhe çfarë janë pikat e ndikimit maksimal në çdo fazë. Fushata e avokimit për secilin prioritet duhet të identifikojë objektivat në renditje të saktë, dhe çdo veprim i njëpasnjëshëm duhet të ndërtohet mbi të arriturat apo mësimet e nxjerra.

Ka shumë objektiva të avokimit, por një kategorizim i dobishëm dhe i thjeshtë është që të mendohet për ato si objektiva "të brendshme" dhe "të jashtme".

Avokimi i "brendshëm" përfshin:

- Takimet me politikë-bërësit dhe stafin legjislativ - Qeverinë, me agjenci të specializuara, me parlamentin, autoritetet rajonale, etj;
- Kontributin në punën e grupeve punuese të ekspertëve që asistojnë qeverinë në procesin rregullativ;
- Sigurimin e analizave dhe informatave për komisionet parlamentare;
- Dëshminë para komisioneve parlamentare.

Avokimi "i jashtëm" përfshin:

- Ndikimin e mediave;
- Nxitja e aktiviteteve bazike (grasroots); dhe
- Ndërtimi i koalicionit.

ÇËSHTJET POLITIK TË AVOKIMIT	ÇËSHTJET EKONOMIKE TË AVOKIMIT	ÇËSHTJET TEKNIKE TË AVOKIMIT
Rishikimi dhe modernizimi i legjislacionit mbi produktin.	Kostot e zbatimit të legjislacionit të produktit të ri	Kushtet për vlerësimin e produkteve. Kërkesat për shëndetin dhe sigurinë.
	Përfitimet ekonomike të skemës së re të kontrollit të produktit	Matja dhe vlerësimi i papastërtive.
	Si do të ndahen kostot e një skeme të produktit para-zhdoganimit.	Qasja në informacionin e paraqitur nga sektori industrial.
Liberalizimi i kodit të punës.	Kostoja e tregut jo-fleksibil të punës për punëdhënësit.	Përfundimi i proceseve të punësimit.
	Kostot e mbështetjes sociale për shkak të papunësisë së lartë.	Obligimet ndaj tepricës teknologjike
Dispozitat për të drejtat e Sindikatave.	Kostot e sigurimit të burimeve teknike dhe njerëzore.	Rregullat për sigurimin e hapësirës për zyrë, pajisjeve për zyrë, rregullat për të dhënë pushim me pagese për përfaqësuesit e sindikatave.
Përmirësimi i mbrojtjes së konsumatorëve duke zgjeruar periudhën e garancisë.	Kostot për prodhuesit, shpërndarësit dhe shitësit.	Rregullat për pranimin dhe refuzimin e kërkesave. Përfundime për disa kategori të prodhimeve.
Ngritja e tatimit të energjisë.	Ndikimi ekonomik tek prodhuesit.	Baza për llogaritjen e taksave.
Forcimi i kontrollit mbi produktet e rrezikshme.	Kostot e produkteve të testimit. Kostot e hulumtimit, zhvillimit dhe prodhimit të zëvendësimit të një produkti të rrezikshëm.	Testet që do të përdoren për vlerësimin e produktit. Pragjet për klasifikimin e produkteve. Si do të kryhet një analizë socio-ekonomik për të arsyetuar miratimin ose ndalimin e një produkti.
Përmirësimi i adaptueshmërisë së të punësuarve ndaj ndryshimit të tregut të punës në sektor. "Ikja e trurit". Pengesat për migrim të kualifikuar	Kostoja e ri-trajnitimit të punonjësve. Kostoja e skemave të mësim-nxënies gjatë gjithë jetës. Përfitimet nga punësueshmëria e përmirësuar e njerëzve. Financimi për krijimin dhe zhvillimin e skemave të të mësuarit gjatë gjithë jetës. Mungesa e personelit të kualifikuar në sektor. Mungesa e investimeve të qeverisë në arsim. Strukturat joadekuate të arsimit profesional.	Menaxhimi i fondeve që mbështesin projektet e mësimit gjatë gjithë jetës. Kriteret e përshtatshmërisë për projekte, procedurat e tenderëve, vlerësimi i projekteve.
Rritja e pagave minimale.	Ndikimi mbi punëdhënësit në sektor. Ndikimi mbi punësimin në sektor dhe shpenzimet e ndërlidhura qeveritare (p.sh. rritje në pretendimet e papunësisë).	Llogaritja e pagës minimale. Lidhja mes pagës minimale dhe pagesave tjera.
Përmirësimi i kushteve për tërheqjen e investimeve në këtë sektor. Stabiliteti politik. Klima e marrëdhënieve industriale. Masat anti-korrupsion. Statusi i sundimit të ligjit dhe ligjshmërisë.	Kostot e zhvillimit të infrastrukturës. Programet për lehtësim taksash. Ndhim shtetërore në dispozicion për investitorët e rinj. Qasja në kredi bankare. Mbështetje për H&Zh të produkteve të reja. Funksionimi i tregut lokal dhe aksioneve	Lloji i infrastrukturës që do të ndërtohet. Alokimi rajonal i burimeve për zhvillimin e infrastrukturës. Kriteret e përshtatshmërisë për programin e lehtësimit tatimor. Kushtet për marrjen e ndihmës shtetërore.

OSP-ja duhet të marr parasysh nivelin në të cilin duhet të miratohet masa legjislative ose politike - në nivel rajonal, kombëtar ose ndërkombëtar (për shembull, në rast të një OSP-je që operon në BE, në shtetet anëtare të Bashkimit Evropian). OSP-ja duhet të identifikojë organet përkatëse të cilat do të përfshihen në proces.

Për çdo çështje me prioritet të avokimit të OSP-së do të duhet të hartohet një plan i veçantë për fushatë të brendshme dhe të jashtme; një plan që ndjek çështjen nëpër faza të ndryshme të saj. Ajo duhet të detajoj intervenimet e ndryshme që OSP-ja

propozon t'i bëjë, të ndajë përgjegjësinë për veprimet, dhe të përcaktojë se kush do të koordinojë aktivitetin e përgjithshëm. Plani do të duhet të jetë shumë i veçantë, por gjithashtu do të duhet të jetë fleksibil. Çështjet e politikës shpesh marrin kthesa të papritura që ofrojnë mundësi të reja ose paraqesin kërcënime të reja, dhe OSP-ja duhet të monitoroj çështjet nga afër dhe të jetë e përgatitur për të ndryshuar me shpejtësi taktikat e fushatës. Nëse një çështje është identifikuar mjaft herët, atëherë avokimi normalisht do të fillojë me zyrtarët publik. Kontakti duhet të bëhet në nivelin e duhur,

KUTIA 5 ACQUIS COMMUNAUTAIRE

Në kundërshtim me perceptimin e përgjithshëm të Shteteve Anëtare të BE-së, vendimet legislative gjithnjë e më shumë bëhen në nivel të BE-së; Sot, 80% e pjesës legislative rrjedh nga niveli i Bashkimit Evropian. Prandaj është e rëndësishme që OSP-të të kuptojë procesin legislativ të BE-së në mënyrë që të jenë efektive në dhënien e objektivave të tyre avokuese. Gjithashtu është thelbësore që OSP-të të informojnë menjëherë anëtarët e tyre rreth kërkesave të reja rregullative të BE-së në mënyrë që ata të mund të përshtaten me rrethanat e reja.

dhe zyrtarët e rinj apo të mesëm nuk duhet të neglizhohen. Koha gjatë së cilës zyrtari publik është duke studiuar dhe duke marrë parasysh se problem është koha kur ai/ajo m së shumti ndikohet; pas nënshkrimit, është shumë më e vështirë të bëhen ndryshime thelbësore.

Kur një çështje lëviz nga arena administrative në atë politike, pushteti që është ushtruar nga ana e zyrtarëve publik mbi zhvillimin e politikave dhe në vendimmarrje nga ministrinë nuk duhet të nënvlerësohet. Zyrtari publik ende vendos për ndryshimin dhe shpesh e ka fjalën e fundit me ministrinë.

OSP-ja do të ketë arritur majën e avokimit të brendshëm kur politik-bërësit që punojnë brenda saj fillojnë të shohin OSP-në si pjesë të procesit të zhvillimit të politikave dhe të ndalojnë duke e parë atë si një lobist të drejtpërdrejtë. Në të njëjtën mënyrë që OSP-ja do të kërkojë takime me ta në çështjet kyçe, objektivi përfundimtar është se politik-bërësit në mënyrë aktive kërkojnë takime me OSP-në në mënyrë që të dëgjojnë pikëpamjet e sektorit. Sa më e hershme dhe sa më pak formale që të jetë, aq më efektive do të jetë kjo.

Për të krijuar dhe zhvilluar marrëdhënie pozitive afatgjata është e dobishme që të merren parasysh veprimet e mëposhtme:

- Të sigurohen se zyrtarët përkatës publik dhe politikanët kanë të gjitha informatat relevante në lidhje me atë se çfarë bën OSP-ja, cilët janë anëtarët, çështjet në të cilat punon OSP-ja, etj.;
- Të ftojë zyrtarët publik dhe politikanët në ngjarje kyçe të OSP, ku ata do të kenë mundësi për të takuar anëtarët e korporatave në një mjedis joformal;
- Të ftojnë hartuesit e politikave të rëndësishme për t'iu adresuar anëtarëve të OSP-së në konferenca përkatëse, komitete kryesore të

politikë-bërjes dhe në tryeza të rrumbullakëta. Takimet më të suksesshme sjellin së bashku grupe që hartuesit e politikave normalisht nuk do të takoheshin nën një çati;

- Ofrimi i mundësive për politikë-bërësit që të vizitojnë kompanitë/organizatat anëtare të OSP-ve në vendin e tyre të biznesit dhe të takojnë punonjësit e tyre. Në këtë mënyrë ata vet mund të "zbulojnë" dëshmi "në vendin e punës";
- Gjatë krijimit të komisioneve të veçanta, duhet të sigurohet se përfaqësuesit e OSP-së marrin pjesë në ndonjë seancë publike dhe sigurojnë dëshmi kur është e mundur;
- Identifikimi dhe sigurimi i vendeve në organet përkatëse qeveritare dhe kuazi-qeveritare këshillimore;
- Sigurimin e rregullt të politik-bërjes me materiale përmbledhëse informuese për çështjet me interes për ta;
- Kur është e përshtatshme, të sigurohet se OSP-ja është në dijeni kur merren parasysh pikëpamjet e saj.

Audienca e jashtme kyçe për mesazhe të OSP-së janë mediat e shkruara dhe ato elektronike. Ashtu si me avokim të brendshëm, qëllimi përfundimtar është që pjesëtarët e mediave të kontaktojnë OSP-në kur të paraqitet një storie, qoftë për pikëpamjet e sektorit apo për të vënë në kontakt anëtarët kyç të OSP-së që mund të kontribuojnë në storien e tyre

Qasja e përgjithshme ndaj mediave duhet të jetë strategjike: Gazetarët kryesor në gazetatat më të rëndësishme, revistat dhe programet transmetuese duhet të jenë të vetëdijshëm për atë që bën OSP-ja, cilët janë anëtarët e OSP-së dhe çështjet për të cilat punon OSP. Është shumë e dobishme për një OSP të ketë një reputacion për krijimin e materialeve me cilësi të mirë që janë të dobishme në media (njoftimet për shtyp dhe format tjera të materialeve të ndërlidhura me media diskutohen më vonë në këtë udhëzues). Kur mediat kërkojnë ndihmë, OSP-ja duhet të jetë e përgjegjshme dhe të sigurojë informacion të dobishëm. Duke menaxhuar me sukses një marrëdhënie pozitive dhe pro-aktive me mediat, OSP-ja ka më shumë gjasa të jetë e suksesshme në gjenerimin e "fituar" të mbulimit mediatic. OSP-ja gjithashtu ka më shumë gjasa dhe është në gjendje të shfrytëzojë mundësitë taktike të ofruara duke qenë porti i parë i thirrjes kur ndodhin ngjarje të rëndësishme.

Është e rëndësishme të kujtojmë se anëtarët e OSP-së dhe anëtarët e mundshëm shikojnë lajme, dëgjojnë radio dhe lexojnë gazetatat; perceptimet e tyre të ndikimit dhe suksesit të OSP-së do të nxiten nga cilësia dhe sasia e mbulimit që OSP-ja merr.

Një paralajmërim për kujdes në lidhje me mediat:

gazetarët mund të jenë miku më i mirë i dikujt - por gjithashtu mund të jetë armiku më i keq i dikujt. Ata punojnë në orare të ngushta dhe kërkojnë kontribute që janë të bujshme ose të diskutueshme... ose të paktën, aktuale..

Rrjeti i organizimeve vullnetare (Grassroots) dhe mobilizimi i anëtarëve

Vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet organizimeve vullnetare në fshatra. Anëtarët e OSP-së janë kompanitë/organizatat që veprojnë në një mjedis konkret fizik; si të tilla, operacionet e tyre ndikojnë në komunitetet reale, dhe çdo mesazh, çështje apo shqetësim rezonon në komunitetin lokal, përfaqësimin politik, dhe kështu me radhë. Ndikimi i OSP-së kundërshtohet përmes aktiviteteve të shumë grupeve, veçanërisht OJQ-ve aktiviste që japin shumë energji për mobilizimin e mbështetjes për kauzën e tyre. Mjetet e tyre përfshijnë shkrimin e letrave; thirrjet telefonike, faksin ose dërgimin e e-mailave tek objektivat kyç; ofrimin e materialeve për të bërë broshura; si dhe aranzhimin e protestave.

Një OSP duhet të përgjigjet përmes sigurimit të mbështetjes së organizimeve vullnetare. Përveç balancimit të ndikimit të OJQ-ve që operojnë përmes aktiviteteve në fshatra, OSP-ja mund të përforcojë mënyrën se si ndikon pushteti në fushatat e veta.

Anëtarët e një OSP-je kanë pasuri të konsiderueshme që një OSP efektive do dëshironte të përfitonte nga:

- Kompanitë që kanë një zë të besueshëm nga politikanët. Ata punojnë në një "botë reale" dhe mund të japin shembuj të qartë dhe konciz praktik se si ndryshimet e veçanta mund të ndihmojnë ose pengojnë ndërmarrjet dhe konkurrencën kombëtare;
- Shumë kompani të mëdha punësojnë stafin e lartë, roli specialist i të cilëve është të merren me marrëdhëniet mes qeverisë dhe mediave;
- CEO-të e disa kompanive anëtare janë në kontakt të rregullt me figurat kryesore politike dhe opinionistët, dhe pikëpamjet e tyre janë kërkuar në mënyrë aktive.

Megjithatë, ekzistojnë kufizime në masën që kompanitë mund të dëshirojnë të angazhohen në çështje të tilla. Një Kryeshef Ekzekutiv anonim i një kompanie të madhe shumëkombëshe foli për shumë prej tyre, kur tha:

Pasi të marrin informacionin, për shembull, një format të shtresuar të informimit, anëtarët duhet të dinë se çfarë duhet të bëjnë për të forcuar dhe

mbështetur përpjekjet e OSP-së për avokim. Veprimet e tilla mund të përfshijnë:

- Takimin me përfaqësuesit e zgjedhur lokal;
- Shkrimin e letrave, fakseve ose emailave;
- Pjesëmarrja në ngjarje "takohuni me anëtarët" e organizuar për politik-bërësit;
- Ngritja e çështjeve kyçe me organizatat tjera të cilat ato vetë ose kompanitë e tyre mund të jenë anëtarë, të tilla si shoqatat profesionale, Odat Ekonomike, shoqatat tregtare, organizatat kombëtare ndër-sektoriale të punëdhënësve dhe partnerë të OSP-ve.

Përzgjedhja e lajmëtarëve

Një pjesë thelbësore e planit të avokimit ka të bëjë me vendosjen se kush duhet të jap mesazhin, për shkak se ajo që thuhet është e rëndësishme, por edhe mënyra se si thuhet dhe nga kush është gjithashtu e rëndësishme. Duke pasur lajmëtarin e drejtë, mund të përmirësoj ose degradoj një përpjekje të avokimit. Çdo lajmëtar që përdoret, duhet:

- të jetë një folës i shkëlqyer (bazuar në audiencë të veçantë, për shembull, një-në-një ose një prezantues i njohur i konferencave);
- të ketë njohuri mbi temën;
- të ketë përvojë praktike me këtë çështje;
- të ndikohet nga rezultati i procesit.

Përtej kësaj, rregulli i përgjithshëm është të zgjidhen personat e specifikuar: liderët e biznesit shkojnë mirë me politikanët dhe me audiencën e biznesit; ekspertët teknik që punojnë në punën në terren shkojnë mirë me zyrtarët publik dhe akademikët shkojnë mirë me "grupet e ekspertëve".

Rishikimi i formatit të shtresuar të informimit

Dokumentet në formatin e shtresuar të informimit duhet të jenë gjithmonë të përditësuara. Për shumë nga avokimet kyçe të rëndësishme, ky dokument do të jetë lobim "biblik" i tyre, dhe për këtë arsye duhet të përditësohet me fakte dhe informacione të reja se si ndodhin ndryshimet dhe kjo do të jetë një proces relativisht i thjeshtë për individin, koordinimin e shkurtër të avokimit për secilin subjekt të veçantë. Megjithatë, materiali i përfshirë në shkresa duhet të rishikohet dhe të rishqyrtohet çdo gjashtë muaj (ose më shpesh nëse është e nevojshme), ri-publikohet për individët kyç dhe të ri-postohet në faqen e

"Kur dua t'i them Kryeministrit se ai po bën një punë të mirë - këtë ia them vetë atij. Kur dua t'i them që ai po bën një punë të keqe - këtë ia them shoqatës së punëdhënësve."

internetit për të siguruar që anëtarët kanë gjithmonë informacion të përditësuar.

Rishikimi i taktikave të avokimit

Taktikat e avokimit duhet të rishikohen vazhdimisht në mënyrë që të merren parasysh ndryshimet e afateve, ndryshimet në drejtimet e politikave dhe mundësitë dhe rreziqet e reja. Ky rishikim do të jetë përgjegjësi e individit i cili koordinon përpjekjet avokuese për çështjen në fjalë.

Gjate rishikimit të efektivitetit avokues, lloji i pyetjeve që duhet të parashtrojë ekipi i planifikimit përfshijnë si në vijim: (përshtatur nga një listë kontrolluese e CIPE)

- A është çështja ende e rëndësishme për anëtarët tanë?
- A ka ndryshuar çështja në ndonjë mënyrë?
- A është i nevojshëm hulumtimi i mëtejshëm?
- A janë qëllimet tona ende të arritshme?
- A kanë ndryshuar afatet kohore?
- A i kemi të përditësuar veprimet tona të avokimit?
- A po i synojmë njerëzit e duhur?
- A po i arrijmë synimet?
- A po i përdorim lajmëtarët e duhur?

- A i qëndrojnë lajmëtarët tanë objektivave të vendosura?
- A duhet të modifikohet mesazhi ynë?
- A kemi burime të mjaftueshme?
- A jemi duke përfituar nga mundësitë për punë të përbashkët në koalicion?
- A janë koalicionet tona duke funksionuar në mënyrë efektive?
- A jemi të koordinuar në mënyrë efektive me mbështetësit jashtë koalicioneve tona?

6.1.4 Dokumentet kryesore informuese

Mjeti më themelore për mbështetje të avokimit që përdoret në fushata të avokimit është formati i shtresuar i informimit. Agjenda e avokimit të OSP-së duhet të shpjegohet thjesht dhe shpejt për të gjithë audiencën, ndërsa në të njëjtën kohë posedon njohuri të mjaftueshme për t'iu përgjigjur pyetjes më të mprehtë. Formatit i shtresuar i informimit bën pikërisht këtë.

I lejon përfaqësuesve dhe anëtarëve të OSP-së që të përfshihen për të shpjeguar prioritetet e avokimit në një mënyrë bindëse ndaj politikanëve vendorë dhe të lartë në më pak se një minutë, dhe gjithashtu ofron "audio sekuenca" tërheqëse dhe bindëse mbi secilën çështje që mund të përdoret me mediat. Ofron përmbajtje të mjaftueshme për një takim



PRAKTIKAT MË TË MIRA

Shtresa e parë – Çështjet kyçe

Një listë e thjeshtë e çështjeve prioritare avokuese të përshkruara në një fjalë të shkurtër.
p.sh. "Eliminimi i burokracisë në lidhje me themelimin e biznesit."

Shtresa e dytë – "Audio sekuenca"

Një përshkrim i një ose dy fjalive për secilën çështje të dizajnuar për të tërhequr vëmendjen e politikanëve apo mediave.
p.sh. "Sasia e burokracisë për themelimin e një biznesi në këtë vend po i shpien sipërmarrësit tanë më të mirë jashtë vendit."

Shtresa e tretë – Faktet kyçe

Deri në pesë fakte kyçe që mund të shpjegohen shpejt dhe të mbështesin argumentin.
p.sh. "Për të themeluar një biznes të ri në këtë vend kërkohen dhjetë formular për t'u plotësuar që përfshin gjashtë departamente qeveritare dhe merr tre muaj kohë për përgjigje."

Shtresa e katërt – Përshkrimi i çështjes

Një përshkrim i çështjes në një ose dy faqe me faktet kryesore, pikëpamjet kryesore të kundërshtimeve dhe zgjidhjet e propozuara.

Shtresa e pestë - Përshkrimi i detajuar i historikut

Një analizë e plotë dhe gjithëpërfshirëse e çështjes, historisë së saj, problemet e shkaktuara (me të dhënat), zgjidhjet e mundshme (me të dhëna kosto-përfitim), pikëpamjet e grupeve kundërshtarë dhe pse ata janë gabim, dhe zgjidhja e propozuar (përfshirë edhe arsyen pse ajo është më e përshtatshme).

të shkurtër me një ministër, së bashku me detaje dhe argumente të nevojshme për një takim më të gjatë me shërbyesit civil. Përmbajtja e tij mund të përdoret në mënyra të ndryshme në njoftime për shtyp, të dhëna faktike dhe deklarata për shtyp.

Përdorimi i kësaj metodë mundëson përshtatjen e dokumenteve mbështetëse për ata që punojnë në OSP, për anëtarët e Bordit dhe Komisioneve dhe për anëtarët tjerë. Shumë nga këto materiale mund të vihen në dispozicion në faqen e internetit të OSP-së, dhe për ata anëtarë të cilët kanë më shumë mundësi për t'u takuar me politik-bërësit në baza të rregullta, formati i shtresuar i informimit do të përmbajë gjithçka që ata kanë nevojë.

Formati i shtresuar i informimit është një mjet shumë i dobishëm dhe efektiv në një fushatë avokimi, por gjithashtu konsumon shumë kohë dhe kërkon shumë burime njerëzore të përkushtuara për krijimin e tij. Për OSP-në me shumë pak burime mund të jetë e dobishme për të gjeneruar një format të shtresuar informimi vetëm në rastin e një fushatë të madhe të avokimit, dhe përdorimi i një sistemi të thjeshtuar të menaxhimit të çështjeve për çështje të tjera të avokimit. Për shembull, ata mund të marrin në konsideratë krijimin e një baze të të dhënave (për shembull, në ekstranetin e OSP-së) që është e qasshme për anëtarët dhe bashkëpunëtorët e tyre (stafi i OSP-së, ekspertët e jashtëm që mbështesin aktivitetet e OSP-së, dhe kështu me radhë), që përmban:

- Përditësimin e rregullt të informacioneve dhe të dhënave faktike mbi çështjen;
- Një listë e ekspertëve të OSP (ekspertë të brendshëm, ekspertë të jashtëm, ekspertë nga kompanitë anëtare) të përfshirë në këtë çështje të veçantë në nivel të OSP-së.

6.1.5 Komunikimi me anëtarët

Anëtarët duhet të informohen rregullisht me objektivat e avokimit të OSP-së, veprimet që merren nga OSP-të, veprimet që do të jenë të dobishme për tu ndërmarre, dhe se si po ecën përpjekja e avokimit - së bashku me faktet e përditësuar në çështjet e agjendës së avokimit. Komunikimi me anëtarët është jetik në qoftë se OSP-ja siguron angazhim për objektivat e saj dhe kërkon ndihmë nga anëtarët në avokim.

Një çështje tjetër ka të bëjë me komunikimin mbi rezultatin e përpjekjeve të OSP-së. Shpesh është shumë e vështirë të shpjegohet suksesi i avokimit, si, në shumë raste, një sukses lobimi për OSP-të do të nënkupton se një pjesë e legjislacionit është vonuar ose është më pak e dëmshme se që mund të ketë qenë rasti ndryshe. Sukseset e avokimit janë normalisht të kualifikuara dhe nuk mund të paraqiten lehtë si një "fitore". Edhe aty ku ka "fitore"

relativisht të qarta, shpesh është e vështirë për OSP-në të kërkojnë dhe të transmetojnë ato si të tyren, sepse në qoftë se OSP-ja shpall një "fitore" të qartë, kjo gjithashtu do të thotë shpallja e një "humbje" të qartë për dikë tjetër.

Kjo mund të mos ndihmojë në marrëdhëniet aktuale me politik-bërësit apo me grupet tjera të interesit siç janë sindikatat.

Për këto arsye, anëtarët shpesh do të gjykojnë suksesin e avokimit nga përpjekjet e OSP-së, nga rëndësia e çështjeve që OSP-ja është duke punuar dhe nga vëllimi dhe toni i mbulimit mediatik. Me pak fjalë, ata duan të paraqesin prova të qarta se OSP-ja është duke punuar shumë në çështjet që kanë rëndësi për ta.

Duke pasur këtë në mendje, është e rëndësishme të sigurohet që OSP-ja:

- ndërmerr konsultime adekuate dhe të rregullta me anëtarët mbi agjendën e lobimit;
- informon rregullisht anëtarët me veprimet e OSP-së përmes gazetave, revistave dhe përditësimeve;
- mban informacione aktuale rreth avokimit në faqen e saj të internetit; dhe
- siguron dukshmërinë e ndonjë mbulese pozitive nga media që OSP-ja merr në publikime të rregullta dhe në faqe të internetit.

Nuk ka nevojë të përmendet se atëherë kur OSP-ja ka një sukses të madh, këtë do ta paraqes në nivel më të lartë me anëtarët e saj.

6.2 Mjetet themelore për të punuar me mediat për të mbështet ur veprimet e avokimit

Ky udhëzues përqendrohet në mjetet themelore që një OSP ka nevojë që të zhvilloj në mënyrë që të krijoj një bashkëpunim efektiv me mediat, si pjesë e rritjes së dukshmërinë së saj dhe synimeve të çështjeve specifike të avokimit. Dokumentet dhe pakot e mëposhtme janë diskutuar më poshtë:

- Deklarata për shtyp;
- Informimi mbi çështjen;
- Të dhënat faktike;
- Pako për mediat.

6.2.1 Deklarata për shtyp

Një deklaratë për shtyp, nëse merret nga mediat e

shtypura dhe/ose nga mediat elektronike, është një nga mënyrat më efektive për të përçuar mesazhin e OSP-së për publikun e gjerë, anëtarët e OSP-së dhe tek ata që OSP-ja kërkon të ketë ndikim. Varësisht nga publikimi apo programi transmetues, mesazhi që vjen nuk shihet si "lobim i njëanshëm", por si "informacion apo lajm i raportuar në mënyrë të pavarur"; me fjalë të tjera, mbulueshmëri e "fituar" mediatike.

Përmbajtja – Gazetarët marrin një numër të madh të deklaratave për shtyp - shpesh rreth të njëjtës temë në të njëjtën ditë. Në mënyrë që të përdoret, deklarata për shtyp duhet të jetë shkruar duke pasur parasysh gazetarin që nxiton për të përmbushur një afat kohor.

Shembulli më i mirë praktik në vijim është përshtatur nga një shumëllojshmëri e burimeve të bazuara mbi një model origjinal të ofruar nga CIPE.

Shpërndarja – OSP-ja duhet të hartojë një listë të plotë të gazetarëve që punojnë në media dhe që OSP-ja synon t'i targetoj. Është thelbësore që lista të përmbajë gazetar individual me botime përkatëse ditore dhe javore, lokale dhe kombëtare, gazetatat e fundjavës, revistat profesionale dhe teknike, stacionet televizive dhe radio stacionet.

Ka kompani PR (Marrëdhënie me Publikun) që mund tu ndihmojnë OSP-ve të hartojnë një listë të tillë të gazetarëve, dhe të ofrojnë ndihmë të mëtejshme në nxitjen e kontakteve esenciale me media.

Nëse OSP-ja nuk mund të përballojë që të kontraktoj këtë punë tek një kompani PR, një tjetër këshillë e dobishme është që të mbaj shënime se kush i përdor deklaratat për shtyp të OSP-së dhe me të cilët reporter shkruajnë artikuj mbi çështjet me interes për OSP-në. Këta janë gazetarët dhe profesionistët e mediave me të cilët ajo mund të organizoj një takim të veçantë me qëllim që të zhvilloj një marrëdhënie më afatgjatë. Ka gjasa të jenë ata që mund të përfitojnë nga kontaktimi i drejtpërdrejt para një ngjarje, në mënyrë që të "japin informacionin e parë" për një lajm kryesor.

6.2.2 Informimi mbi çështjen

Informimi mbi çështjen është elementi i katërt formatit të shtresuar të informimit. Informimi mbi çështjen është veçanërisht i dobishëm për menaxherët e OSP-së dhe personelit, anëtarët e komisionit dhe anëtarëve të përgatitur për t'u angazhuar në lobim. Në aspektin e vlerës së këtij dokumenti vlen të përfshihen disa "veprime" dhe "mosveprime" të thjeshta në këtë seksion.

6.2.3 Të dhënat faktike

Të dhënat faktike janë duke u bërë gjithnjë e më popullore si një mënyrë e shpejtë dhe e lehtë për të krijuar përmbledhje të çështjeve. Janë më shumë të fokusuara nga jashtë sesa informimi mbi çështjen dhe shërbejnë për një shumëllojshmëri të qëllimeve: gazetarët i përdorin ato për informacione të historikut dhe mund të shërbejnë si material referues për anëtarët e OSP-së ose të publikut të përgjithshëm dhe janë veçanërisht të përshtatshme për përdorim në "formë periodike" në një faqe interneti. Për qëllime të përgjithshme, OSP-të mund t'i përdorin të dhënat faktike për të përshkruar ligjet e punës dhe praktikën, ose shërbimet e tyre. Në kontekstin e avokimit, ato përdoren për të mbuluar një çështje në nivel të theksuar për t'i ofruar lexuesit një kuptim të plotë të subjektit në fjalë.

Ka shumë formate dhe stile të ndryshme të të dhënave faktike, siç ka OSP që i prodhojnë ato, por ato të mirat kanë disa gjëra të përbashkëta: janë nga një deri në dy faqe, të organizuara mirë, të qarta dhe të lehta për tu lexuar, dhe përgjigjen në pyetje tipike.

Gjatë shkrimit të të dhënave faktike, autori duhet të marr parasysh pikat e mëposhtme të adaptuara nga udhëzuesi i ofruar nga RCPI (Hulumtim për Komunikim dhe Përfshirje të Publikut):



PRAKTIKAT MË TË MIRA

HARTIMI I TË DHËNAVE FAKTIKE TË SHKËLQYESHME

PLANIFIKONI TË DHËNAT FAKTIKE

Identifikimi i qëllimit tuaj

- Pse dëshironi të shpërndani të dhëna faktike?
- Çfarë doni audiencia juaj të kuptojë dhe të besojë?

Njiheni audiencën tuaj

- Kujt dëshironi t'iu qaseni?
- Çfarë tashmë di, mendon dhe ndjen audiencia juaj në lidhje me temën? Çfarë tjetër duan të dinë ata?

BËJENI TË LEHTË PËR NJERËZIT GJETJEN E INFORMACIONIN QË E DOJNË

Siguroni përgjigjet për pyetjet që njerëzit më së shpeshti ju pyesin

- Çfarë po ndodh në lidhje me shqetësimet apo çështjet e mia?
- Si ndikon kjo tek unë?

PËRDORNI TEKST DHE ILUSTRIME TË KUPTUESHME

- Fokusohuni tek qëllimi - mos përdorni shumë detaje
- Mbajeni mesazhin të drejtpërdrejtë dhe gjuhën e thjeshtë
- Shmanguni zhargonit
- Kufizoni përdorimin e akronimeve dhe përcaktoni ato që do t'i përdorni.

PËRDORNI SA MË PAK NUMRA QË TË JETË E MUNDUR

Nëse duhet të përdorni numra:

- Mos harroni se numrat nuk janë lehte të perceptueshëm për shumicën e njerëzve
- Shqyrtoni përdorimin e një analogjie për të shpjeguar sasi të vogla dhe numrat me diçka të njohur
- Përdorni numrat e plotë dhe thyesat në vend të presjeve dhjetore
- Nëse ju duhet të përdorni nocionet shkencore, së pari ofroni një shpjegim dhe jini konsistent.

DIZAJNONI NJË FLETUSHKË TËRHEQËSE DHE LEHTËSISHT TË PËRDORUESHME

- Përdorni vizatime, grafikone dhe foto sa më shumë që të jetë e mundur për të përcjellë mesazhin tuaj
- Përdorni pikat në vend të paragrafëve të gjatë të tekstit
- Ndani tekstin duke përdorur formatin e pyetjeve dhe përgjigjeve ose duke përdorur tituj të dobishëm

BËJENI TË LEHTË PËR NJERËZIT TË JAPIN REAGIME OSE TË KËRKOJNË MË SHUMË INFORMACION

- Ofroni një pikë kontaktuese
- Ofroni burime tjera të informacionit

6.2.4 Pako për media

Pakot për media zakonisht përgatiten për të mbështetur takimet sy me sy me anëtarët e rëndësishëm të mediave. Ato zakonisht shpërndahen në mënyrë tipike në konferenca për shtyp të lidhura me një ngjarje të veçantë

dhe specifike të profilit të lartë, ofrohen në lansimin e produktit apo shërbimit dhe shpërndahen në ngjarjet sociale të ndjekura nga përfaqësuesit e mediave. Pakoja për media është një pako e konsiderueshme e dokumenteve që kanë të bëjnë me një çështje të caktuar apo shumë çështje.



PRAKTIKAT MË TË MIRA

SHKRIMI I NJË DEKLARATE EFIKASE PËR SHTYP

QARTËSIA

Kur gazetari sheh deklaratën tuaj, ai do të vendos nëse duhet ta lexojë shkurtimisht atë. Ata duan të dinë se:

- Nga kush është bërë deklarata? - Sigurohuni që emri dhe logoja e organizatës të vendoset në krye;
- A është lajm? - Vendos datën e publikimit, kohën dhe çdo datë dhe kohë të embargos;
- Për çfarë është ajo? - Një maksimum dy rreshta të titullit me "stil të gazetës" që përmbledh përmbajtjen;
- Kë mund të intervistojë? - Emri dhe detajet kontaktuese të dikujt për të kontaktuar për më shumë informacione.

KONCIZITETI

Një deklaratë për shtyp nuk duhet të jetë më e gjatë se një faqe A4 dhe duhet të jetë double-space (me hapësirë të dyfishtë). Ju nuk jeni duke shkruar një histori për gazetarët. Përfshini vetëm argumentet dhe të dhënat më të rëndësishme - në qoftë se gazetarët janë të interesuar ata do të ndjekin skorien me pyetjet e tyre dhe nga këndi i tyre.

STILI

Struktura ideale për një deklaratë për shtyp është:

- **Titulli** - në maksimum dy rreshta të titullit me "stil të gazetës" që përmbledh përmbajtjen.
- **Hyrja** -8 deri në 10 rreshta të tekstit që përmbajnë mesazhet kryesore të publikimit. Duhet të thotë kush, çfarë, ku, kur, si dhe pse.
- **Citimi** - duhet të jetë i shkurtër, i lehtë për ta mbajtur mend dhe i cituar nga dikush që ja vlen të përmendet, pra një emër, kompani, titull apo punë që është e njohur. Gjej mesazhin më të fortë në fjalët më të pakta. Një citim i gjatë nuk do të përdoret, apo edhe më keq, do të shkurtohet për t'i dhënë një kahje që mund të mos ju pëlqej.
- **Përshkrimi, shifrat dhe/ose grafikët** - vendosni ndonjë listë sipas rëndësisë dhe ofroni numrat që i mundësojnë gazetarit që të përcaktoj vlerën e çështjes. Gjithmonë deklaroni burimin e çdo informacioni.
- **Çdo historik thelbësor** që do të përcaktojë publikimin në një kontekst më të gjerë.
- **Kush jeni ju** - dy fjali që përshkruajnë organizatën tuaj, kë përfaqësoni, dhe objektivat e saj. Shkruani uebfaqen tuaj.
- **Personi kontaktues** - emrin dhe numrin e telefonit të dikujt që do të ofroj informacione shtesë ... shpejt!

FORMATI

Shumë organizata hartojnë një udhëzues me stil gjithëpërfshirës për deklaratat e tyre për shtyp që përmbajnë formate standarde, grup të fonteve, etj. Nëse ju nxirrni shumë deklarata kjo e bën secilin nga dokumentet tuaja menjëherë të njohshëm.



PRAKTIKAT MË TË MIRA

INFORMIMI MBI ÇËSHTJEN

Informimi mbi çështjen është zakonisht një përmbledhje prej një ose dy faqeve se pse një çështje është e rëndësishme, çfarë duhet të bëhet dhe pse. Informimi duhet të përmbajë elementet e mëposhtme.

PROBLEMI	<p>Identifikojeni çështjen apo problemin e përshkruar në kuptimin që audienca do ta kuptojë. Në qoftë se është një çështje që përfshin legjislacionin - përshkruani historinë legjislative dhe hapat e ardhshëm të mundshëm legjislativ.</p> <p><i>"Shumë fëmijë lënë shkollat pa nivelet bazë të numërimit dhe shkrim-leximit që i bëjnë ata të përshtatshëm për punë në industri. Në shqyrtimin e planifikuar të kurrikulës kombëtare, qeveria duhet të përqendrohet në këtë çështje."</i></p>
PSE ËSHTË I RËNDËSISHËM PROBLEMI	<p>Shpjegoni pse kjo çështje është e rëndësishme për audiencën e synuar dhe përshkruani me fjalë të thjeshta se si do të ndikoj kjo çështje në biznes. Përdorni terma të drejtpërdrejtë dhe ofroni informata ose lista që matin ndikimin e saj në biznes, në publikun e gjerë ose në ekonomi.</p> <p><i>"X% e fëmijëve sot lënë shkollën pa kualifikime formale dhe pa nivele baze të shkrim-leximit që i bën ata të përshtatshëm për kryerjen e punëve elementare në industri. Biznesi i sotëm është i prirur të bëjë kompensimin për këtë dështim të sistemit arsimor duke investuar në arsim përmirësues bazik për punonjësit e rinj në mënyrë që ata të mund të punojnë në mënyrë produktive dhe të sigurt. Punëtorët nën moshën 25 vjeçare kanë tre herë më shumë gjasa të jenë të përfshirë në një aksident në vendin e punës, dhe ata pa aftësi elementare të leximit kanë pesë herë më shumë gjasa të lëndohen në punë. Në kohën kur biznesi ka nevojë të përqendrohet në përdorimin e teknologjisë, e cila kërkon aftësi më të larta, niveli arsimor i punonjësve të rinj në vend të punës po bëhet më i ulët. Numri i fëmijëve analfabetë që braktisin shkollën është rritur nga X% në Y% gjatë dhjetë viteve të fundit."</i></p>
ZGJIDHJA	<p>Përshkruani zgjidhjen politike të problemit dhe tregoni në mënyrë specifike se kush çfarë duhet të bëjë. Përcaktoni efektin e zgjidhjes së propozuar nga politika.</p> <p><i>"Në shqyrtimin e ardhshëm të kurrikulës kombëtare, qeveria duhet të përqendrohet në kurrikulën kombëtare për arritjen e standardeve themelore të llogaritjes dhe leximit. Matematika bazë dhe Anglishtja [gjuha përkatëse amtare] duhet të përfshijë pjesën më të madhe të kohës së mësimi të fëmijëve në shkollë. Shkollat duhet të investojë më shumë në punësimin e stafit mësimdhënës të cilët specializohen në arsimin e nivelit përmirësues dhe më shumë vëmendje duhet t'i kushtohet zgjidhjes së problemeve të mos-pjesëmarrjes dhe mungesave të paarsyeshme. Klasat e arsimit korrigjues duhet të ofrohen pa pagesë dhe duhet të ofrohen në komunitete lokale që shënjestrojnë të rinjtë analfabetë."</i></p>

Gjithnjë e më shumë, OSP-të postojnë një "pako virtuale për media" në ueb-faqen e tyre që kombinojnë informacionin mbi OSP-në, shërbimet e tij dhe të dhënat faktike të avokimit. Ofron informacione të përditësuara në dispozicion online dhe kombinon të gjitha informacionet që gazetarëve mund të ju duhet gjatë hartimit të një storie.

Përveç materialit specifik të një çështje, pakoja për media duhet normalisht të përfshijë një përzgjedhje të informacionit të mëposhtëm:

PAKOJA PËR MEDIA:

Një histori e shkurtër e OSP

Deklarata e misionit të organizatës

Të dhënat në lidhje me anëtarësinë

Një listë e shërbimeve që organizata ofron dhe çfarë nënkuptojnë ato për sektorin që e përfaqëson

Një listë e zyrtarëve, menaxhmentit dhe kryesuesve të komisioneve, dhe historiku i tyre

Të dhënat faktike për statistikën kombëtare që mbulojnë sektorin

Fotot/imazhet përkatëse

Disa "storje"/raste studimore mbi punën e OSP-së

Lista e anëtarëve të gatshëm për të folur për OSP-në

Prioritetet e avokimit dhe objektivat e OSP-së

Një listë e të dhënave aktuale faktike

Publikimet aktuale të lajmeve

Një listë e ngjarjeve të ardhshme

Informatat kontaktuese

LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT GJASHTË



- A ka miratuar OSP-ja prioritetet strategjike për avokim?
- A i përcakton OSP-ja objektivat e qarta për secilin prioritet strategjik për avokim?
- A janë zhvilluar objektivat si rezultat i hulumtimit gjithëpërfshirës të mjedisit të jashtëm, d.m.th PEST, SWOT ose të ngjashme?
- A ishin pikëpamjet e anëtarëve të lidhura me objektivat dhe të marrura parasysh?
- A ka identifikuar OSP-ja se kush do të jenë mbështetësit më të rëndësishëm dhe kundërshtarët për çdo objektiv?
- A e ka shqyrtuar OSP-ja fuqinë e mbështetjes dhe kundërshtimit të secilit objektiv?
- A ka ngritur OSP-ja një seri të strukturuar dokumentesh udhëzuese për secilin objektiv (format të shtresuar të informimit apo tjera)?
- A janë materialet kyçe të avokimit që OSP-ja i ka zhvilluar në dispozicion të anëtarëve?
- A kanë ekspertët e OSP-së një kuptim të qartë të procesit të politik-bërjes dhe kohës për secilin fazë të procesit?
- A i ka identifikuar OSP-ja lobuesit e synuar të brendshëm dhe të jashtëm më të rëndësishëm për secilën fazë të procesit?
- A përqendrohet OSP-ja në fazat e hershme të zhvillimit kur idetë kanë të ngjarë të jenë më fleksibile?
- A e ka identifikuar OSP-ja hapësirën ku pushteti ndikues i OSP-së është më efektiv në dialogun social?
- A ka kryer OSP-ja vlerësimin e ndikimit të propozimeve të marrëveshjes kolektive para fillimit të negociatave?
- A ka kryer OSP-ja një vlerësim të ndikimit të çdo ndryshimi të bërë në propozimet e marrëveshjes kolektive para se të bien dakord për ndryshimet e tilla?
- A e ka miratuar OSP-ja mandatin për negociata për konsultime apo për bisedime me sindikata?
- A është mandati negociues i qartë në lidhje me çështjet që do të trajtohen dhe mbi rezultatin e konsultimeve apo negociatave (deklarata, marrëveshje etj.)?
- A e ka identifikuar OSP-ja ekipin negociator?
- A ka ofruar OSP-ja trajnimin e nevojshëm për ekipet negociatore me mandat afatgjatë?
- A ka ofruar OSP-ja dokumentet e nevojshme informuese dhe të dhënat statistikore për ekipin negociator?
- A i ka shqyrtuar OSP-ja efektet ligjore të marrëveshjeve dhe a ka kontrolluar nëse OSP-ja ka mandat për të nënshkruar një marrëveshje të tillë?
- A ka OSP-ja një strategji në lidhje me objektivat e brendshme në mënyrë që të lëviz nga të qenit një lobist në të qenit pjesë e procesit të hartimit të politikave?
- A ka OSP-ja një strategji për media?
- A ka OSP-ja një listë të plotë dhe të përditësuar të mediave dhe gazetarëve përkatës?
- A ka OSP-ja një strategji për mobilizimin e mbështetjes së anëtarëve për objektivat e avokimit?

Seksioni Shtatë

Dialogu Social - Negocimi kolektiv; bazat e përfaqësimit të interesave të anëtarëve

Pjesëmarrja në një dialog social sektorial të zhvilluar mirë dhe konstruktiv, në veçanti në marrëveshje kolektive, në shumë vende është aktiviteti kryesor i OSP-ve. Ky seksion shpjegon një qasje hap pas hapi për një OSP për të analizuar dhe ndërtuar struktura për një dialog efektiv social, në negociata të veçanta që synojnë marrëveshjet kolektive. Përkufizimi i dialogut social dhe llojet e ndryshme të dialogut llogariten para se të fillojnë diskutimet mbi çështjet strategjike që duhet të adresohen para se të hyjnë në negociata. Pastaj, udhëzuesi përqendrohet në negociatat mbi pagat dhe kushtet e punës në nivel sektorial dhe jep këshilla praktike në lidhje me përgatitjet dhe realizimin e negociatave dhe komunikimin në lidhje me negociatat. Së fundmi, merren parasysh qasje të ndryshme për negociata si dhe sjelljet psikologjike.

7.1 Dialogu social; funksioni themelor i OSP-je

Dialogu social në të gjitha nivelet është thelbësor për zhvillimin e efikasitetit ekonomik dhe biznesit globalisht konkurrues; dialogu i zhvilluar mirë në një vend është gjithashtu i dobishëm kur bëhet fjalë për investime. Dialogu social ofron praktikë të mirë në punësim dhe kjo duhet të bëhet karakteristike e marrëdhënies së punës në të gjithë sektorët ekonomikë si dhe brenda tyre. Një dialog efektiv social gjithashtu kontribuon në qeverisjen demokratike, në formë të negociatave kolektive dhe në zgjidhjen e konflikteve, gjithashtu kontribuon edhe tek kapitali social nëpërmjet shpërndarjes së një sistemi të drejtë të mirëqenies.

Termi dialogu social përdoret gjerësisht në nivel global, dhe jo më pak brenda Bashkimit Evropian, ku dialogu social është një pjesë thelbësore e sistemit dhe shihet si një mekanizëm për të arritur një ekuilibër mes interesave ekonomike, për shembull duke krijuar tregje të vetme, dhe zhvillim social. Dialogu social thuhet se është "ana më pak e rëndësishme e tregut të unifikuar". Nëse ata bien dakord, partnerët socialë evropianë kanë një mandat për të kryer negociata që kanë të bëjnë me çështjet sociale që mund të përfundoj në një direktivë evropiane. Suksesi i dialogut social mbështetet në angazhimin e partnerëve socialë për përfaqësimin efektiv të anëtarëve të tyre dhe në angazhimin e tyre me njëri-tjetrin gjatë diskutimit të informuar që shpesh në rezultate të përbashkëta.

Përfaqësimi kolektiv i anëtarëve në aspektin e partnerëve social në dialogun social është kështu funksion themelor i OSP-ve.

7.2 Çfarë është dialogu social?

"Dialogu social" mund të përshkruhet në mënyra të ndryshme. Sipas ILO-s, nuk ka asnjë përkufizim universal të dialogut social. ILO ka formuluar një përkufizim pune i cili pasqyron gamën e gjerë të praktikave mes shteteve: "Dialogu social ka për qëllim të përfshijë të gjitha llojet e negociatave, konsultimeve apo thjesht shkëmbimin e informatave midis dhe ndërmjet përfaqësuesve të qeverive, punëdhënësve dhe punëtorëve rreth çështjeve me interes të përbashkët që ka të bëjë me politikën ekonomike."

Ky përkufizim tregon se dialogu social mund të zhvillohet në nivele të ndryshme dhe në forma të ndryshme, në varësi të rrethanave kombëtare. Dallimet në mes të vendeve janë të konsiderueshme në aspektin e mënyrave dhe institucioneve për dialog social, prandaj pasqyra është e komplikuar edhe më tej nga dallimet në përfaqësim të punëdhënësve dhe të punëtorëve, në ligjet e punës, dhe në fushën e negociatave kolektive.

Dialogu social mund të jetë *trepalësh* dhe të përfshijë shtetin në mes, ose *dypalësh* duke përfshirë vetëm partnerët social të niveleve të ndryshme. Edhe në qoftë se dialogu është dypalësh, normalisht ndikohet nga çështjet aktuale ekonomike, taksat dhe sistemin e mirëqenies, të cilat janë brenda juridiksionit të shtetit.

Për më tepër, nocioni i "dialogut" mund të interpretohet në mënyra të ndryshme, pasi që ka "një lojë brenda lojës",⁶ ashtu siç akterët e ndryshëm kanë mendime dhe strategji të ndryshme në lidhje me shkallën në të cilën dialogu social duhet, apo nuk duhet të shpie drejt një marrëveshje kolektive ose një formë të detyrueshme të rregullimit. Në disa sektorë apo vende, OSP-të janë të gatshme të angazhohen në negocimin e marrëveshjeve kolektive për sa kohë që parakushtet janë të paqarta (shih më poshtë), ose për faktin se OSP-të janë krijuar për qëllime të tjera (të tilla si lobimi dhe çështje të tregtisë) ku dialogu social mund të mos jetë në përputhje me misionin.

Gjithsesi, ka disa tipare të përbashkëta që mund të gjenden në shumicën e vendeve me marrëdhënie të zhvilluara industriale dhe dialog social funksional. Në këto vende OSP-të zakonisht janë të përfshirë në:

- Dialogun trepalësh me autoritetet publike për çështje politike dhe rregullative nëpërmjet këshillave trepalëshe, komiteteve apo palëve të punës. OSP-të mund të përfshihen drejtpërdrejt, apo nëpërmjet mbështetjes së dialogut të udhëhequr nga një organizatë punëdhënësish ndërsektorial;
- Konsultimet dypalëshe ndërmjet OSP-ve dhe sindikatave për çështjet sociale, aspektet e shëndetit dhe të sigurisë së operacioneve të kompanive;
- Negociatat mbi marrëveshjeve kolektive midis OSP-ve dhe sindikatave.

Sa i përket nivelit në të cilin ndiqet dialogu, OSP-të luajnë një rol kyç në përfaqësimin kolektiv në:

- Dialogun rajonal social;
- Dialogun sektorial social në nivel kombëtar;
- Nivelin ndërkombëtar, për shembull, në rastin e OSP-ve nga shtetet anëtare të BE-së marrin pjesë në dialogun sektorial social evropian.

OSP-të gjithashtu japin kontribut thelbësor në dialogun ndër-sektorial social në nivel rajonal, kombëtar dhe ndërkombëtar të udhëhequr nga organizatat ndër-sektoriale ombrellë të punëdhënësve. Ato ofrojnë një pamje të domosdoshëm sektoriale mbi çështjet në fjalë dhe kontribuojnë në përpjekjet e organizatave të punëdhënësve përmes formave të ndryshme të përfaqësimit kolektiv.

Së fundmi, OSP-të gjithashtu luajnë një rol në këshillimin dhe mbështetjen e anëtarëve të tyre në nivel të ndërmarrjes, kur bëhet fjalë për zbatimin e marrëveshjeve me bazë sektoriale ose ndërmarrje.

7.3 Konsultimet dhe negociatat dypalëshe

Udhëzuesi përqendrohet në pikat në vijim përmes konsultimeve dypalëshe dhe negociatave të marrëveshjeve kolektive mes OSP-ve dhe sindikatave në nivel sektorial. Arsyeja është se kjo formë dhe ky nivel është dominues në Evropë si për paga ashtu edhe për kushtet e punës me pjesëmarrje të kufizuar nga ana e shtetit. Në vendet e Evropës Lindore, shteti ende luan një rol në këtë nivel, por diskutimet janë në vazhdim sa i përket uljes së ndikimit në këtë nivel.

Në këtë kontekst "konsultimet" paraqesin kontaktet me sindikatat ku punëdhënësi ka të drejtë të marrë vendimin përfundimtar për rastin në fjalë. "Negociata" do të thotë se palët kanë zgjidhur dhe, për pjesën më të madhe, interesat kontradiktore të përfshira, për shembull, në aspektin e pagave apo kushtet e punësimit, me asnjë të drejtë ekskluzive për ndonjë nga palët që më në fund të vendosin. Palët konsiderohet se marrin pjesë në negociata në mirëbesim, duke përfshirë theks të veçantë në drejtim të arritjes së marrëveshjeve. Në rast se nuk arrihet asnjë marrëveshje, lindin "mosmarrëveshjet e interesave".

Mënyra se si zgjedhën mosmarrëveshjet në vende të ndryshme ka ndikim të drejtpërdrejtë në situatën e marrëveshjeve të OSP-së dhe është thelbësore se çfarë veprimesh duhet të ndërmerren në rast të një mosmarrëveshje të rrezikshme. Në vendet me të drejta të gjera për sindikatat (dhe punëdhënësit) mbështeten në veprime industriale, për shembull, OSP-ja duhet të marrë në konsideratë alternativat për një përgjigje negative në mënyrë që të merr pjesë në negociata ose për të ardhur në një propozim final në raundin e bisedimeve.

Roli i OSP në negociata gjithmonë varet nga korniza e dakorduar nacionale-ligjore mbi tregun e punës. Statusi ligjor i marrëveshjeve kolektive është i rëndësishëm. Deri në çfarë mase janë arritur marrëveshje ligjorisht të detyrueshme për anëtarët? A janë të zbatueshme? A do të sjellin paqe në punë gjatë periudhës së vlefshmërisë? Këto janë disa nga pyetjet e përfshira. Rregullat e pashkruara, qëndrimet dhe vlerat në tregun e punës duhet gjithashtu të merren parasysh.

Para fillimit ose dakordimit në ndonjë formë të konsultimeve apo negociatave me sindikatat, OSP-të duhet të marrin në konsideratë çështjet në vijim.

7.3.1 Çështjet strategjike

Pyetja kryesore është se në çfarë mënyrash dhe deri në çfarë mase OSP-ja mund të kontribuoj në plotësimin dhe kanalizimin e kërkesave të anëtarëve përmes dialogut social.

Veçanërisht në vendet ku dialogu social nuk është formuar ende apo është në zhvillim e sipër, ekziston një mundësi për të marrë udhëheqjen dhe të ndikoj tek akterët tjerë; në radhë të parë tek shteti dhe sindikatat partnere.

Subjektet dhe nivelet e dialogut social / negociatat kolektive (shih më poshtë) janë çështje të rëndësishme për shqyrtim. Për më tepër, OSP-ja duhet të marr parasysh se ndërmarrjet zakonisht kanë për qëllim decentralizimin e vendimeve në biznes si dhe në çështjet e punësimit, ndërsa sindikatat kërkojnë të centralizojnë rregulloret, gjë që është edhe në natyrën e një marrëveshje kolektive në nivele sektoriale apo ndër-sektoriale.

Pasi që marrëveshjet kolektive në mënyrë tipike janë rezultate të negociatave kolektive, OSP-ja duhet të arrij marrëveshje të cilat konsiderohen të vlefshme për kompanitë, dhe të shpjegojë arsyen përse. Në vendet ku dialogu social është në progres e sipër, përfitimet e mëposhtme të marrëveshjeve kolektive janë vënë re nga punëdhënësit. Një marrëveshje sektoriale ofron: (1) një standard për paga dhe kushte të punësimit, si nga brenda në raport me punonjësit dhe sindikatat, edhe nga jashtë në balancimin e konkurrencës për punë; (2) një bazë për planifikim ekonomik dhe të buxhetit; (3) qasje në dialogun social në forma të organizuara; dhe (4) paqe në punë.

Një pyetje për OSP-të është se me çfarë fleksibiliteti mund të arrihen marrëveshjet kolektive me qëllim që të plotësohen nevojat e kompanive. Për shembull, deri në çfarë mase është e mundur, pavarësisht kornizës së "centralizuar", të delegohen vendimet në nivelin lokal, në nivel menaxhmenti-sindikate apo menaxhmenti-punonjësi? Për më tepër, a mund të arrihen dispozitat duke pasur parasysh të drejtën e anës së punëdhënësit për tu larguar nga marrëveshja apo një pjesë të saj, në varësi të zhvillimeve gjatë afatit të marrëveshjes, ose t'ua lë vendimin palëve lokale? Këto lloje të "klauzolave hapëse" janë arritur nga punëdhënësit gjermanë në kohë krize.

Në vendet me sisteme shumë të zhvilluara të negociatave kolektive, të tilla si vendet nordike, punëdhënësit në shumë fusha kanë arritur me sukses të decentralizojnë vendimet në nivel të ndërmarrjes në kuadër të një marrëveshje sektoriale, për shembull në lidhje me caktimin e pagave. Mekanizmi i skadimit të marrëveshjeve kolektive është gjithashtu i rëndësishëm; a ka ndonjë datë të caktuar të skadimit apo është një periudhë e pacaktuar me mundësi të kufizuara për ndërprerje të kontratës?

Implikimet organizative për prezantimin e marrëveshjeve kolektive në nivele sektoriale dhe ndër-sektoriale gjithashtu duhet të merren parasysh.

Nëse anëtarësimi në OSP i kompanive është ende i kufizuar, në çfarë do të shpie një sistem i marrëveshjeve kolektive në lidhje me "përfituesit e rastit"? E njëjta pyetje duhet të përgjigjet kur ekziston një sistem për shtrirjen e marrëveshjeve kolektive të lidhura për kompanitë të cilat nuk janë të mbuluara nga marrëveshja përmes anëtarësisë.

Në shumë vende, veçanërisht në Evropën Lindore, shteti ende luan një rol formal pak a shumë aktiv në nivel sektorial, për shembull gjatë marrëveshjeve për paga. Ky fakt, megjithatë, nuk duhet të pengojë OSP-në dhe sindikatat në fjalë nga të qenit aktiv dhe, sa të jetë e mundur, nga përgatitja dhe kryerja e negociatave bilaterale.

Në qoftë se rezultatet e dëshiruara kanë gjasa që të mos arrihen përmes marrëveshjeve sektoriale, atëherë dialogjet në nivele ndër-sektoriale apo të ndërmarrjes, të ndikuara nga OSP-ja, duhet të merren parasysh.

7.3.2 Negociatat kolektive – temat

Çështjet të cilat janë subjekt të negociatave kolektive ndryshojnë midis vendeve. Më të zakonshmet janë negociatat në lidhje me pagat dhe kushtet e punësimit, të cilat çojnë në marrëveshjeve kolektive që janë ligjrisht të detyrueshme për anëtarët e partive nënshkruese - apo të rekomandimeve. Klauzolat e paqes shpesh janë të përfshira në marrëveshjet dhe sjellin paqe në punës gjatë periudhës së kontratës. Marrëveshjet e para kryesore në raundin e pagave të një vendi janë zakonisht modele për kontratat pasuese. Marrëveshjet e arritura në nivel ndër-sektorial ose sektorial shpesh kanë për qëllim të negociohen/konfirmohen dhe më në fund të aplikohen në nivel të ndërmarrjes.

Në shumë vende negociatat kolektive gjithashtu zënë vend mbi çështjet sociale të tilla si sigurimi, pushimi mjekësor me pagesë dhe skemat pensionale, së pari në nivelin ndërsektorial pasi që zakonisht janë të zbatueshme për të gjitha kategoritë e punonjësve dhe janë plotësuese të legjislacionit.

Në vendet me sisteme të avancuara të dialogut social, marrëveshjet kolektive gjithashtu ekzistojnë në financimin e pagesës së tepricës, trajnimit dhe kështu me radhë, në rast të humbjes së punës. Marrëveshjet për bashkëpunim mes palëve gjithashtu janë duke ndodhur, duke përfshirë vlerësimet e përbashkëta lidhur me tregtinë në fjalë dhe procedurat e negociimit, për shembull.

Kështu, zgjedhja e subjektit për negociata duhet të bëhet me kujdes. Kur të konsiderohen çështjet, OSP gjithashtu duhet të reflektoj nëse çështjet të cilat janë duke u negociuar kanë për qëllim të zëvendësojnë legjislacionin, të plotësojnë apo të veprojnë veç e veç.

7.3.3 Negociatat kolektive - nivelet

Niveli më i përshtatshëm i negociatave është çështja tjetër më të cilën do të ballafaqohemi: në cilin nivel dhe në cilën formë OSP-ja është në gjendje të shfrytëzoj fuqinë e saj për të mirën e anëtarëve? OSP-ja ka disa zgjedhje dhe mundet për shembull, të ndjek konsultimet dhe negociatat:

- në nivel rajonal dhe/ose nën-sektorial;
- në nivel sektorial;
- në koalicion me disa OSP;
- duke i obliguar organizatat ndër-sektoriale ombrellë të punëdhënësve për konsultime dhe negociata (t'u paraprijnë negociatave sektoriale).

Në disa vende, OSP-të bëjnë përpjekje për një sistem të negociatave sa i përket pagave vetëm në nivel të ndërmarrjes, që do të thotë se OSP-të marrin përsipër përgjegjësinë për të luajtur një rol koordinues. Megjithatë, OSP-të duhet të marrin parasysh se konsiderata të ngjashme janë bërë nga sindikatat partnere.

Sa i përket niveleve të negociatave, disa zgjidhje "ideale" janë përpunuar dhe promovuar nga ekonomistët. Megjithatë, në botën reale, ku tregu i punës, organizatat dhe institucionet e saj të pavarura janë pjesë e një ekonomie të orientuar në treg, një akter i vetëm nuk mund të vendos modelin e negociatave. Shpesh ka interesa kontradiktore dhe pikëpamje të ndryshme midis akterëve në lidhje me nivelin e negociatave, pasi që fushëveprimi dhe përmbajtja e një marrëveshjes në masë të madhe është e ndërlidhur me nivelin e negociatave. Prandaj, jo të gjithë aktorët e shohin zgjidhjen në një vend specifik si "ideal". Në shumë vende, para çdo raundi të pagave bëhet një diskutim i vazhdueshëm në lidhje me shkallën e centralizimit të marrëveshjeve të pagave, ndërsa në shumicën e vendeve ka një model të pranuar. Shumë vende kanë pasur modele të ndryshme negociuese gjatë viteve, varësisht nga rrethanat e ndryshme ekonomike dhe institucionale.

OSP-ja edhe pse gjithmonë përpiqet të ketë ndikim në çështje, në fund respekton mjedisin specifik kulturor dhe rregullativ.

7.3.4 Pala përkatëse kundërshtare - sindikatat "konkurruese"

"Duhet dy persona për të vallëzuar tango" prandaj OSP ka nevojë për një palë përkatëse kundërshtare dhe gjithashtu një zonë të demarkuar për negociata,

normalisht një sektor të industrisë dhe tregtisë (shih Seksionin Një). Fushat e negociatave kolektive normalisht janë përshtatur shumë kohë më parë; nëse jo, zona aktuale duhet të përcaktohet para negociatave.

Nganjëherë më shumë se një sindikatë pretendon të jetë bartës në marrëveshje. Kjo mund të jetë delikate, sidomos kur sindikatat ushtrojnë të drejtat e tyre për të marrë një veprim me qëllim të arritjes së një marrëveshje.

Në situata të dyshimta, OSP-ja duhet të analizoj situatën nga ana e sindikatës: si është puna me fuqinë, përfaqësimin dhe mandatin në mesin e konkurrentëve? Cila ka strukturë që do të përshtatet me OSP-të për përfaqësim lokal? Cila është më e besueshme dhe më e mirë për marrëdhënien afatgjatë? Cila mund të "ofroj" një marrëveshje dhe t'i dalë në krah në aspektin afatgjatë?

Nëse sindikatat nuk i dëgjojnë argumentet për palën e kundërt përkatëse, OSP duhet të zgjidh një sa për të filluar, dhe do të vendos në rendin e negociatave të mundshme me të tjerët. Apo të marrë në konsideratë negociata paralele. Apo shprehimisht t'i lë palët tjera dhe të jetë i gatshëm të bartë pasojat e djerve të mbyllura.

Gjithashtu OSP-ja mund të ketë organizata "konkurruese" në anën e punëdhënësit, ku vijat e demarkacionit në mes organizatave të punëdhënësve nuk janë vendosur. Kjo ndodh edhe në vendet më të organizuara. Këto dallime shpesh janë të vështira për t'u zgjidhur pasi që bëhet një luftë mes anëtarëve në fjalë. Megjithatë, në këtë udhëzues ne mund të supozojmë se mund të arrihen marrëveshje të arsyeshme ndërmjet OSP-ve!

7.3.5 Kompetencat dhe burimet

Mund të mbetet pa u thënë se kompetencat dhe profesionalizmi për negociata janë të nevojshme brenda OSP-ve që marrin pjesë në negociatat kolektive. Trajnimi i brendshëm, shkëmbimi i njohurive dhe përvoja e negociatave të këtij lloji është një domosdoshmëri. Njohuritë brenda një OSP-je nuk bazohen vetëm në mjeshhtërinë e fakteve, por edhe me përvojën se si janë trajtuar dhe zgjidhur çështjet më herët.

Burimet e stafit duhet gjithashtu t'u ofrohen OSP-ve me qëllim të përgatitjes dhe kryerjes së negociatave. Kjo përfshin jo vetëm menaxherët të cilët mund të kryejnë negociata, por specialistët në çështjet të cilat përfshihen në negociata; ekonomi, fakte rreth sektorit, statistika, politika të pagave, ligji i punës, kushtet e punës dhe kështu me radhë. Varësisht nga përmbajtja e negociatave, burimet për një ekip negociator dhe organet tjera negociuese duhet të jenë në dispozicion në raundin e pagave (shih më poshtë).

7.3.6 Konkluzionet

Duke pasur parasysh të gjitha rrethanat e mësipërme, OSP-ja mund të jetë gati për të hyrë në negociata në nivel sektorial. Si alternativa janë: lënja e rolit parësor të negociatave për organizatën ombrellë dhe ushtrimi i rolit influencues në këtë nivel, apo të përpiqet të kryej bisedime vetëm në nivelin e ndërmarrjes. Në rastin e fundit, OSP-ja mund të luaj një rol të rëndësishëm në lidhje me koordinim me kompanitë anëtare, shkëmbimin e informacionit dhe dhënie të këshillave. Siç u përmend, megjithatë zgjedhja e nivelit të bisedimeve rralë behet nga OSP-ja që të vendos në mënyrë të njëanshme.

Përvojat në vijim kryesisht kanë të bëjnë me negociata për paga dhe kushte të punës në nivel sektori, por disa pjesë të përmbajtjes gjithashtu mund të konsiderohen të zbatueshme në nivelet tjera të negociatave.

7.4 Përgatitja për negociata

7.4.1 Mandati

Çështja e mandatit themelor është se a është e mundur që OSP-ja të hyj në negociata dhe të lidh marrëveshje në emër të anëtarëve. Ky mandat mund të jetë në baza të përhershme, për shembull, sipas kushtetutës. Ose mund të bazohet në vendimet e marra kohë pas kohe nga bordi i OSP-së, varësisht nga rrethanat. Diskutimi i fundit shpesh përfshin edhe pyetjen nëse organizata ombrellë e punëdhënësve do të thirret për të negociuar në nivel të lartë para negociatave të sektorit.

Çështja specifike e mandatit ka të bëjë me miratimin e një organi negociues (këtu e tutje i quajtur delegacion), përbërjen e tij dhe autorizimin sa i përket objektivave, përmbajtjen dhe kryerjen e negociatave. Një delegacion i tillë zakonisht caktohet nga bordi i organizatës apo në takimin vjetor. Përbërja e këtij organi ndryshon. Në mënyrë tipike përbëhet prej personave nga menaxhmenti i lartë i kompanive anëtare të tillë si Kryeshefat Ekzekutiv dhe udhëheqësit e departamenteve të BNJ; mund të jetë vetë bordi. Anëtarët e delegacionit i përcjellin negociatat së afërmi, ku së bashku me ekipin negociator dhe gjatë rrjedhës së negociatave janë të pranishëm në mjediset ku bisedimet janë duke u zhvilluar, të paktën kur vendimet kritike dhe përfundimtare janë duke u marrë.

Mandati që i është lënë delegacionit dhe udhëheqësit të ekipit ndryshon. Mandati zakonisht specifikon kërkesat fillestare të OSP dhe kufijtë në të cilën delegacioni mund të bëjë manovrim pa konsultime të mëtejshme me bordin. Në rrjedhën e negociatave ekziston një lojë interaktive ndërmjet udhëheqësit të ekipit (zakonisht stafi i lartë më orar të plotë i OSP-së apo kryesues i emëruar),

të delegacionit dhe në varësi të karakterit dhe qëllimit të mandatit të bordit. Ndonjëherë, është i nevojshëm miratimi formal i marrëveshjes nga ana e bordit.

7.4.2 Kërkesat / propozimet

Shumë OSP caktojnë objektiva të përgjithshme në lidhje me negociatat e tyre. Disa mund të jenë afatgjata apo afatmesme dhe duhet të arrihen mbi një seri negociatash, ndërsa të tjerat janë formuluar për përdorim në raundin e ardhshëm.

Kërkesat e OSP-së që i janë dorëzuar palës së kundërt, natyrisht do të formulohen në kuadër të mandatit të dhënë dhe duke marr parasysh objektivat e caktuara. Kështu, disa kërkesa mund të jenë të natyrës parësore, të cilat kanë për synim ndryshimet afatgjata, dhe duhet të dorëzohen edhe nëse shanset e aprovimit të tyre në raundit më të hershëm janë të kufizuara. Kërkesat tjera mund të përbëjnë nevojat akute të sinjalizuara nga anëtarët.

Në vendet me përvojë të gjatë të negociatave palët zakonisht kanë një qasje realiste ndaj kërkesave fillestare. Ata shpesh duhet të kalojnë përmes diskutimeve të vështira me anëtarët e tyre para dorëzimit të kërkesave. Ky qëndrim i përgjithshëm nuk është në kundërshtim me dëshirën për të mbajtur një hapësirë për negociata ku kërkesat fillestare mund të ndodhin për këtë qëllim. Si pjesë e lojës, disa artikuj mund edhe të përcillen me qëllim që të ketë disa aksione për tregtim.

Të pasurit shumë kërkesa jorealiste, të cilat duhet të braktisen gjatë një raundi të negociatave, dëmton kredibilitetin e palës. Në anën tjetër, të qenurit shumë modest pa asnjë hapësirë negociuese, ose përcjellja e shumë pak kërkesave mund të jetë negative për një zgjidhje të mirë përfundimtare. Kështu, përzgjedhja dhe prioritizimi i kërkesave nga ana e OSP-së janë çështje të rëndësishme, ndërsa afati kohor për shqyrtim në bord dhe në delegacion duhet të vihet në përputhje me rrethanat.

7.4.3 Kërkesat e palës kundërshtare

Kur mësohet në lidhje me kërkesat e kundërshtarit të OSP-së, duhet të merret parasysh logjika që është duke mbizotëruar në anën tjetër. Ekziston gjithmonë një strukturë formale brenda një organizate sindikale ku çështjet janë mbledhur dhe organizuar në nivele të ndryshme brenda një liste që do të përdoret në negociata. Prandaj, lista që OSP-ja merr, përmban elemente të peshave dhe rëndësive të ndryshme; çështjet janë duke ardhur nga nivelet dhe interesat e ndryshëm brenda organizatës. Është e rëndësishme të analizohet sfondi i kërkesave.

Krahasimi i dy listave të kërkesave mund të tregojë një zbrazëti mes palëve. Megjithatë, kjo është edhe natyra e marrëveshjeve të lira dhe të pavarura ku askush nuk mund të fajësohet për përcjelljen e kërkesave - ose për refuzimin e tyre! Bëhet fjalë vetëm për kërkesat dhe jo për rezultatin përfundimtar.

7.5 Planifikimi i negociatave dhe shkëmbimi i kërkesave

7.5.1 Ekipi negociator

Brenda një ekipi të mirë negociues, janë shpërndarë detyra specifike në mesin e anëtarëve varësisht nga pozita e tyre, trajnimi, përvoja dhe njohuritë e veçanta. Këtu janë disa shembuj të detyrave që do të shpërndahen në mesin e stafit të qasshëm.

■ Udhëheqësi i ekipit / Zëvendës-udhëheqësi i ekipit

Shefi i grupit i cili kryen diskutime dhe vepron si zëdhënës me palën e kundërt. Udhëheqësi i ekipit duhet të lirohet nga detyrimi për të kryer punë të detajuara dhe "gjëra të imta", në mënyrë që të ketë një perspektivë "të qartë".

■ Sekretari

Mban shënime, procesverbaleve (formale dhe joformale), bën regjistrimin e pjesëmarrjes dhe kështu me radhë. Gjithashtu përgjegjës për dokumente, ruajtjen e dokumenteve të cilat aktualisht janë duke u përgatitur, kontrollin e formulimeve, organizimin e takimeve, orareve.

■ Personat përgjegjës për ekonomi, fakte, ligjin e punës, statistika, llogaritje dhe kështu me radhë

Duhet të kenë përvojë, njohuri dhe qasje në bazat e të dhënave përkatëse.

■ Shefi i informimit/komunikimit

Ky rol ka të bëjë me informacione/komunikime të brendshme, informacione/komunikime me anëtarët dhe për media - shih më poshtë.

7.5.2 Shkëmbimi i kërkesave

Kur bëhet fjalë për shkëmbimin e kërkesave origjinale, përfaqësuesit e OSP-së zakonisht deklarojnë gjendjen e përgjithshme ekonomike në kuadër të tregtisë në fjalë dhe brenda kompanive të përfaqësuara dhe gjithashtu bëjnë disa deklarata parimore në lidhje me kërkesat e tyre. Ana sindikale zakonisht jep një pamje të përgjithshme mbi kushtet

e punës në sektor dhe llogaritë për kërkesat e tyre në terma më të gjerë. Këtu e tutje kërkesat mund të krijohen më detajisht nga të dy palët.

Prezantimi i kuptueshëm i kërkesave të OSP me gojë dhe me shkrim është i rëndësishme për shumë arsye. Pozicioni dhe kërkesat duhet të jenë shumë të qarta në raport me palën tuaj kundërshtare dhe gjithashtu në lidhje me kompanitë anëtare. Prandaj, duhet të bëhen mjaft përpjekje në përgatitjen e dokumenteve që janë dorëzuar.

7.5.3 Analizat

Pas marrjes së kërkesave të hapjes nga pala kundërshtare ato duhet të analizohen detajisht sa i përket kostove dhe pasojave, ndikimit, precedentëve dhe kështu me radhë. Asnjë përpjekje nuk do të kursehet kur të analizohen opinionet tuaja apo reagimet ndaj tyre. Duke ju referuar asaj që është thënë më herët në lidhje me karakterin e kërkesave, analizat duhet të nënkuptojnë rëndësinë e tyre për homologun si dhe kufijtë e mundshëm.

7.5.4 Dokumentet

Është e domosdoshme që OSP-të të kenë dokumente të punës të cilat përshkruajnë progresin dhe rezultatin e negociatave. Është e rëndësishme që pala e punëdhënësve të marr autorësinë e dokumenteve dhe t'i mbaj ato "nën kontroll", gjatë negociatave; cilat janë draftet tuaja të cilat janë dorëzuar (dhe miratuar) në delegacion dhe/apo i janë paraqitur palës kundërshtare.

Sa i përket dokumentit final, i cili përshkruan marrëveshjen e re për një periudhë të caktuar, sigurisht është e dëshirueshme që të jetë krejtësisht e qartë dhe të mos lë hapësirë për interpretime. Për fat të keq, në praktikë, është e pashmangshme që disa formulime të paqarta të shfaqen më vonë.

Në shumicën e vendeve ekziston një traditë ku dokumenti përfundimtar nënshkruhet nga palët menjëherë pasi të përfundojnë bisedimet.

7.6 Negociatat

7.6.1 Negociatat – një proces

"Negociatat", për shembull marrëveshjet për paga të cilat kanë për qëllim një marrëveshje të re të pagave, i referohen një procesi i cili normalisht shtrihet brenda një periudhe kohore, me takime të shumta në ekip, delegacion, bord dhe takime të përbashkëta midis palëve.

Një periudhë prej disa muajve nuk është e pazakontë. Në shumë vende legjislacioni ose marrëveshjet ndërmjet palëve përcaktojnë afatet kohore dhe çështjet tjera procedurale.

Gjatë pjesës së parë të periudhës, kontakti midis palëve nuk është veçanërisht intensiv, por bëhet më i shpeshtë gjatë fundit dhe është veçanërisht intensiv krejt në fund. Mbledhjet të cilat zgjasin tërë natën janë të zakonshme. Është e qartë se disa kufizime kohore janë të nevojshme në mënyrë që të detyrojnë palët të tërheqin kërkesat dhe të bëjnë lëvizjet e tyre përfundimtare.

7.6.2 Aktivitetet

Gjatë periudhës së negociatave, kontakti brenda ekipit është i vazhdueshëm me qëllim që të mbahet niveli i informimit/komunikimit, për të analizuar situatën aktuale dhe për të diskutuar lëvizjet tjetër.

Është e rëndësishme që delegacioni të jetë i informuar mirë në të gjitha aspektet dhe të diskutojë të gjitha lëvizjet me ta. Bashkëpunimi në mes udhëheqës të ekipit dhe delegacionit është shumë i rëndësishëm. Një udhëheqës profesional dhe me përvojë i ekipit shpesh ka ide të reja se si të procedojë, por ka nevojë për mbështetjen dhe përfshirjen e delegacionit.

Në diskutime të mëtejshme është e rëndësishme të kategorizohen çështjet dhe të diskutohen ato në përputhje me rrethanat. Cilat janë çështjet kryesore për OSP-në dhe kundërshtarin tuaj? Cilat janë ato më pak të rëndësishme që mund të trajtohen më vonë? Cilat çështje janë krejtësisht të pamundura për të rënë dakord?

Herët apo vonë, udhëheqësi i ekipit pritet të ngushtoj diskutimet dhe të kërkoj apo të jap këshilla mbi pozitën që duhet të ndërmerret sa i përket çështjeve të ndryshme.

Bazuar në konsideratat e palëve përkatëse, rendi në të cilën çështjet duhet të trajtohen, duhet të vendosen në këtë fazë. Cilat janë çështjet të cilat konsumojnë më shumë kohë? Cilët artikuj janë të ndërlikuar dhe a duhet të trajtohen së bashku? Çështjet e vogla/çështjet e mëdha? Palët mund të kenë interesa të ndryshme në këto çështje, dhe vete agjenda mund të jetë subjekt i negocimit.

Ndonjëherë palët zgjedhin të ngritin komisione për t'u marrë me çështjet specifike. Kjo mund të jetë e përshtatshme kur fakte të shumta duhet të analizohen nga një grup më i vogël. Këto grupe duhet të kenë një mandat preciz.

7.6.3 Fazat e ardhshme

Kur negociatat janë në aktivitet të plotë,

argumentet dhe bisedimet marrin një sasi të konsiderueshme të kohës. Është e vështirë të përshkruhet një model tipik i takimeve të mëtejshme të cilat kanë të bëjnë me frekuencën dhe përmbajtjen. Disa fazat tipike, pas pjesës përgatitore, mund të vërehen edhe pse njihen si "distanca e transportit", "momenti kritik" dhe "hapat e fundit".

■ Distanca e transportit

Fazat hyrëse të përshkruara më sipër shpesh pasohen nga një fazë e zgatur e argumentimit nga të dyja palët, kur çështjet trajtohen pa pushim pa ndonjë progres të madh. Kjo është një pjesë e domosdoshme e lojës, të cilën pjesëmarrësit duhet të durojnë. Delegacionet e të dyja palëve shpesh duan që zëdhënësit e tyre të përsëritin kërkesat dhe argumentet në mënyrë që të sigurohemi se kundërshtari kupton dhe – me shpresë – do të bie dakord. Është gjithashtu e nevojshme që njerëzit të largojnë përgjegjësinë e tyre dhe të jenë në gjendje të pretendojnë se janë bërë të gjitha përpjekjet për të bindur kundërshtarët e tyre.

■ Momenti kritik

Më vonë, kur çështjet më në fund janë përcaktuar dhe diskutuar ka mundësi të ndodhin mosmarrëveshje të hapura dhe konflikte. Kjo është pasojë e negociatave - rrallë herë bien dakord pa probleme. Kjo fazë duhet të pritet dhe të konsiderohet e natyrshme. Negociatorët e mirë kurrë nuk përpiqen të shmangin këtë fazë, apo të mërzhiten, sepse ata e kuptojnë se kjo periudhë është baza për marrjen dhe dhënien e ardhshme. Në vend të kësaj, ata përpiqen të sigurohen se bisedimet nuk arrijnë një rrugë pa krye. Kjo mund të jetë një periudhë e vështirë, por duke qëndruar i relaksuar mund të ofrojë një mundësi për të zbuluar se për çfarë ka nevojë ana e kundërt. Mosmarrëveshjet dhe konfliktet e menaxhuara siç duhet sjellin palët së bashku. Në rast se trajtohen keq, mund të nxjerrë në pah dhe të zgjerojë dallimet.

■ Hapat e fundit

Cila do qoftë përmbajtja dhe frekuenca e fazave të mëhershme, disa pyetje zakonisht mbeten të pazgjidhura drejt përfundimit të negociatave. Koha e caktuar për negociatën, veçanërisht në qoftë se ka ndonjë datë të fundit për marrëveshje, ushtron presion përfundimtar mbi palët me qëllim që të vijnë në ujdi.

Hapi i fundit zakonisht merret duke paraqitur një dokument që përmban një "zgjidhje përfundimtare", e cila konsiderohet të jetë e pranueshme për palën tjetër. Në këtë mënyrë kërkon gjykim të mirë të situatës dhe të reagimit (pozitiv) të kundërshtarit. Dikush duhet të merr parasysh se një propozim me shkrim i refuzuar krijon një fazë të re të bisedimeve.

Mënyra tjetër është se udhëheqësi i ekipit të OSP-së ulet me anën e kundërt dhe negocion me gojë mbi "vezët e mbetura në shportë". Kjo metodë kërkon përvojë dhe një ndjenjë për atë që mund të arrihet në momentet e fundit të negociatave. Negociatorët e përfshirë supozohet të jenë shumë mendje-hapur dhe të ofrojnë oferta "të mundshme", me kusht që ato të plotësohen me koncesionet e vlefshme në mënyrë të barabartë. Shpesh këto lloje të ofertave bëhen nga një pikëpamje personale e cila lidhet me një premtim për të punuar për mbështetje nga ana e vet delegacionit, me kusht që negociatori homolog të bëjë të njëjtën gjë. Këto lloj bisedimesh kërkojnë besim në njerëzit e përfshirë.

7.7 Komunikimi me anëtarët

Informacioni është pjesë e rëndësishme e negociatave dhe nganjëherë përdoret si mjet për të bindur botën përreth mbi legjitimitetin e kërkesave të caktuara. Komunikimi është gjithashtu kritik për marrjen dhe ruajtjen e mbështetjes së anëtarëve në negociata.

Sa i përket informimit para negociatave, fokusi në këtë kohë duhet të jetë tek anëtarët dhe kanalet e përdorura rregullisht. Ueb-faqja e organizatës ofron një mundësi për të dhënë informacione të nevojshme dhe në kohë. Informacionet e ofruara më herët mund të përfshijnë orarin e negociatave dhe një pasqyrë të plotë të kërkesave të OSP-së dhe ato të palës tjetër. Ndonjëherë ekziston nevoja për një pasqyrë më të plotë të këtyre kërkesave. Vëmendja duhet t'i kushtohet mediave varësisht nga interesi i tyre për negociata aktuale.

Anëtarët duhet të jenë qendra e fokusit në aspektin e informimit gjatë negociatave. Informacioni i vazhdueshëm duhet të sigurohet në lidhje me ecurinë e negociatave; ne sugjerojmë t'i vëmë këto në uebfaqe. Orari si dhe disa fakte dhe komente mbi situatën zakonisht janë të mjaftueshme. Shmangia e argumenteve dhe fajësimi i kundërshtarit është këshillë e mirë. Sa i përket medias, gazetarët zakonisht kontrollojnë ueb-faqet me qëllim që t'i mbledhin informacionet në lidhje me ecurinë e negociatave të rëndësishme.

Sa i përket informatave pas negociatave, është e rëndësishme që anëtarët të informohen menjëherë pasi të bëhet shtrëngimi i duarve. Në anën tjetër, informacioni fillestar i dhënë në ueb-faqen e internetit dhe në deklaratë për shtyp mund të jetë shumë i shkurtër; fakti se një marrëveshje është arritur si dhe prezantimi i pikave kryesore të përmbajtjes do të mjaftojnë. Informatat e detajuara do të jepen më vonë. Mund të jetë tunduese të komunikohet një "fitore" në negociatat e pagave; megjithatë, përshkrimi i një pamje "përfutuese për të gjithë" mund të jetë një alternativë më e mirë dhe

anëtarët kanë më shumë gjasa të kuptojnë një mesazh të tillë.

Informatat e mediave do të varen sipas rëndësisë së marrëveshjes si dhe nga vëmendja e mëparshme e mediave.

Qasja në negociata

7.8.1 Mënyra të ndryshme për të zhvilluar negociata të suksesshme

Sa i përket mënyrave të të pasurit sukses në negociata, në përgjithësi ka shumë teori të cilat janë në dispozicion nga një perspektivë shkencore dhe nga teoritë e "lojës". Për fat të keq ato rrallë herë zbatohen për negociatat kolektive. Nuk ekziston butoni "i shmangies" në negociatat e biznesit. Ju jeni të lidhur me partnerin tuaj dhe normalisht nuk mund të zgjidhni një tjetër.

Asnjë këshillë e përgjithshme nuk mund të jepet në atë se si të kryhen negociatat në tregun e punës. Kjo varet nga shumë faktorë, siç është përvoja, kompetenca dhe pjekuria e personave dhe organizatave të përfshira, negociatat e mëparshme dhe besimi ndërmjet akterëve, qëllimi dhe kompleksiteti i çështjeve dhe, pritjet e anëtarëve dhe palëve të treta.

Në praktikë, mund të vëzhgohen dhe diskutohen disa modele tipike, qasje ose metoda të procesit të negociatave.

7.8.2 Qasja në negociata - dy ekstremet

Si qaseni dhe trajtoni negociatat shpesh do të përcaktojë se çfarë do të arrini nga negociatat. Dikush mund të identifikoj dy ekstreme të qasjes së negociatave, të quajtura këtu "negocim pozicional" dhe "negocim i interesit."

■ **Negocimi pozicional**

Ky lloj i negocimit ka tendencë të përqendrohet në artikullimin e kërkesave të tyre, duke mbrojtur qëndrimin e dikujt në vend se të kuptojë kërkesat dhe brengat themelore të anës tjetër. Fitorja është gjithçka në këtë lloj marrëveshje ku negociatat zakonisht kryhen në një gjendje agresive ku pala tjetër është kundërshtar; një kundërshtar i cili duhet të mundet. Negociatat kryhen - siç supozohet shpesh - nga pozita e fuqisë.

Asnjëra palë në këtë mjedis nuk është duke kërkuar, madje as që duan të lënë anën tjetër të kënaqur. Pranimi është parë si dobësi dhe për këtë arsye negociatat kanë tendencë të zgjasin më gjatë, sidomos "distanca e transportit", pasi që palët vazhdojnë të mbrojnë pozicionet e tyre.

Palët që nuk e njohin ose nuk i besojnë njëri-tjetrit shpesh e përdorin këtë qasje, të paktën në raundet fillestare. Palët që nuk kanë kompetencë ose përvojë gjithashtu kanë prirje të sillen në këtë mënyrë. Përgatitja e dobët mund të jetë një arsye themelore për këtë sjellje.

Sigurisht, kjo lloj situatë nuk krijon një atmosferë besimi dhe respekti dhe nuk kontribuon në arritjen e një marrëveshjeje.

■ Negocimi i interesit

Në negociimin e interesit, të dy palët respektojnë njëri-tjetrit. Disa nga elementet kyçe të kësaj qasje janë: respekti për palën tjetër, mbajtja e rregullave dhe fakteve, kërkimi i zgjidhjeve të favorshme, të cilat kanë për qëllim arritjen e marrëveshjeve dhe ndërgjegjësimin e marrëdhënies afatgjatë.

Palët janë të vetëdijshme për faktin se pala tjetër ka pozicione dhe kërkesa legjitime, edhe pse nuk mund të dakordohen apo të refuzohen pa u argumentuar dhe shqyrtuar. Kjo sugjeron shqyrtimin e çështjeve nga këndvështrime të ndryshme, duke përfshirë edhe anën e kundërshtarit. Kuptimi i këndvështrimit të palës tjetër mundëson zgjidhje për problemet që mund të gjenden, të cilat në një farë mase do të plotësojnë edhe nevojat e palës tjetër.

Në negociimin e interesit, shmanget atribuiimi i fajit në anën tjetër. Pala tjetër përfshihet në proces dhe bëhet pjesë e zgjidhjes. Mbi-reagimet dhe gjuha bombastike shmanget. Të dëgjuarit aktiv është esencial si dhe fokus i lartë i kushtohet asaj se çfarë ka për të thënë pala tjetër. Pyetjet dhe deklaratat e hapura ndiqen në mënyrë pozitive. Negociatat e interesit kanë për synim zgjidhje të favorshme dhe jo një rezultat fitore-humbje.

Përvoja dhe kompetenca janë elemente thelbësore në këtë lloj qasjeje, e cila përdoret nga palët të cilët besojnë dhe respektojnë njëri-tjetrit. Kjo qasje gjithashtu lehtëson një negociim relativisht të shpejtë.

Këto qasje, teorikisht, gjithashtu sjellin edhe metoda të ndryshme të ofertave dhe dhënie të propozimeve në rrjedhën e negociatave. Në negociatat pozicionale, palët i japin hapësirë njëri-tjetrit pak nga pak dhe shpresojmë se do të arrijnë një rezultat në kohën e duhur. Në negociatat pozicionale, në një fazë relativisht të hershme, palët ofrojnë propozime të cilat janë të afërta me objektivat e vlerësuar.

Me rëndësi: këto "qasje" nuk duhet të shihen si "taktika", por vetëm si pikë për diskutime brenda OSP-së mbi qëndrimet e përgjithshme në negociata.

7.9 Sjellja personale, psikologjia

Pyetje në lidhje me nevojën për sjellje të duhura personale nga akterët si dhe rëndësia e psikologjisë gjithmonë shfaqet gjatë diskutimit se si të negociohet. Të gjitha ndërveprimet njerëzore kanë elemente psikologjike, duke përfshirë edhe kontratat kolektive. Megjithatë, në negociatat e tregut të punës bëhet fjalë për psikologjinë "kolektive", marrëdhëniet dhe ndërveprimet ndërmjet palëve të interesuara. Kjo është arsyeja pse aktivitetet "praktikuese" iu kemi dhënë fokus të veçantë në këtë udhëzues.

Megjithatë, bashkëveprimi psikologjik midis personave të përfshirë në procesin e kontratave kolektive është i rëndësishëm në disa situata, në mënyrë të veçantë kur bëhet fjalë për qasjet dhe fazat e fundit të negociatave.

Duke qenë kështu, gjithmonë ka vend për të ushtruar një numër të cilësive të mira personale.

KUTIA 6 NEGOCIATAT KOLEKTIVE NË EVROPË

OSP-të në Evropë me sukses negociojnë kontratat kolektive duke përdorur opsionet e mëposhtme:

- Negociatat kolektive të OSP-së me disa sindikata - siç është rasti në Francë dhe Poloni;
- Koalicioni i disa OSP-ve mbi negociatat kolektive me një sindikatë; për shembull, në Sllovaki, OSP-të në sektorin e çelikut, elektro-teknikës dhe inxhinierinë mekanike negociojnë marrëveshjet kolektive së bashku me një sindikatë;
- OSP-ja i mandaton organizatat kombëtare ombrellë për negociata kolektive me sindikata - siç është rasti i OSP-së në Letoni;
- OSP-të nuk janë aktivë në negociata kolektive, kompanitë në sektor përfaqësohen përmes organizatave kombëtare ombrellë të punëdhënësve në ndjekjen e marrëveshjeve të negociuara me sindikatat në nivel kombëtar - siç është rasti i OSP-ve në Slloveni.

LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT SHITATË



- A e ka identifikuar OSP-ja fushën ku është më efektive fuqia influencuese e OSP-së në dialogun social?
- A ka kryer OSP vlerësim të ndikimit të propozimeve të marrëveshjes kolektive para fillimit të negociatave?
- A ka kryer OSP vlerësim të ndikimit të ndonjë ndryshimi të bërë në propozimet e marrëveshjes kolektive para dakordimit të këtyre ndryshimeve?
- A ka miratuar OSP mandatin negociues për konsultime apo negocime me sindikatat?
- A është i qartë mandati negociues për çështjet që do të trajtohen si dhe në rezultatin e konsultimeve apo të negociatave (deklarata, marrëveshje, etj)?
- A e ka identifikuar OSP-ja ekipin negociator?
- A ka ofruar OSP-ja trajnimin e nevojshëm ndaj ekipeve negociatore me mandat afatgjatë?
- A i ka ofruar OSP-ja dokumentet e nevojshme informative dhe të dhënat statistikore për ekipin negociator?
- A i ka vlerësuar OSP-ja efektet ligjore të marrëveshjeve dhe a ka kontrolluar nëse ajo ka mandat të nënshkruaj marrëveshje të tillë?
- A ka OSP-ja ndonjë strategji në lidhje me objektivat e brendshme në mënyrë që të lëvizin nga të qenit një lobist në të qenit pjesë e procesit të politik-bërjes?
- A ka OSP-ja ndonjë strategji për media?
- A ka OSP ndonjë listë të plotë dhe të përditësuar të mediave përkatëse dhe gazetarëve?
- A ka OSP ndonjë strategji për mobilizimin e mbështetjes së anëtarëve për objektivat e avokimit?

Seksioni Tetë

Zgjerimi i shërbimeve në OSP

Vendimet për të ofruar shërbime duhet të drejtohen sipas aspektit financiar. Shërbimet duhet t'i sjellin OSP-ve më shumë burime financiare nëpërmjet rritjes së tarifave të anëtarësisë të caktuara në nivele të pranueshme, ose nëpërmjet të ardhurave financiare të gjeneruara nga shërbimet e ofruara me një kosto. Seksioni i Pestë nënvizon se shërbimet duhet të ngriten në bazë të avantazhit të qëndrueshëm krahasues dhe të ofrojë një pasqyrë të fuqive tipike të OSP-së që gjenerojnë avantazhe të tilla.

Për të ndihmuar gjenerimin e ideve, seksioni 5.2 ofron një pasqyrë të shërbimeve të ofruara në mënyrë tipike nga OSP-të. Kjo pasqyrë plotësohet nga referencat në disa shembuj konkretë të OSP-ve në mbarë botën. Seksioni 5.3 shpjen këtë udhëzim më tej duke përshkruar hapat që një ekip i projektit të OSP-së duhet të përfundoj me qëllim të ndërtimit të një propozimi praktik për ofrimin e shërbimeve të reja nga OSP-ja: një analizë e kërkesës/ofertës; Vlerësimi i propozimit kundrejt mandatit të OSP-së; një vlerësim i kapacitetit të OSP-së për të siguruar shërbimin e propozuar; pengesat e mundshme dhe më në fund një shqyrtim i alternativave të ofrimit të shërbimeve.

Duhet theksuar që në fillim se:

- Vendimet për të ofruar shërbime duhet të udhëhiqen sipas aspektit financiar;
- një avantazh i qëndrueshëm krahasues për një OSP ka më shumti gjasa të gjenerohet nga një faktor të cilin konkurrentët e sektorit privat nuk mund ta kopjojnë;
- Të gjitha konsideratat e fushëveprimit dhe përmbajtjes së shërbimeve duhet të lidhen me "bizneset kryesore" dhe me mandatin e përcaktuar në kushtetutë apo nëse vendoset ndryshe;
- Vendimet për të ofruar shërbime duhet të udhëhiqen sipas aspektit financiar;
- një avantazh i qëndrueshëm krahasues për një OSP ka më shumti gjasa të gjenerohet nga një faktor të cilin konkurrentët e sektorit privat nuk mund ta kopjojnë;

8.1 Zhvillimi mbi pikat e forta

OSP-të kanë objektiva shumë specifike dhe zakonisht ofrojnë shërbime si qëllime të tyre themelore. Shumica e deklaratave të misionit të OSP-së fillojnë nga bazat e përmirësimit të mjedisit në të cilin operon sektori i tyre, me anë të avokimit efektiv, ose kryerjen e kontratave kolektive në emër të anëtarëve të tyre. Prandaj në njërin apo në të dy këto kontekste, shërbimet shtesë kanë të ngjarë të konsiderohen pozitivisht nga anëtarët. Në ofrimin e shërbimeve, OSP-së i është kufizuar logjikisht në atë aspekt që duhet t'i zhvilloj në bazë të pikave të saj më të forta.

Efkti i përcaktimit mbi atë se çfarë shërbimesh duhet ofruar janë thelbësore dhe sugjeron se pikënisja janë misioni dhe pikat e forta të OSP-së, jo një rishikim i rastësishëm i mendimeve të anëtarëve rreth asaj se çfarë shërbimesh ata duan të marrin. Vetëm pasi OSP-ja të dëshmojë veten si ofrues i shkëlqyer i shërbimit në një fushë, mund të lëviz edhe më tej në zhvillimin e ofertave të tij.

Pikënisja për një OSP është identifikimi i pikave të forta. Këto pika të forta ndryshojnë nga OSP-ja, por ka gjasa të përfshijnë:

- **POZICIONIN E AVOKIMIT** – gëzimi i një pozite të privilegjuar avokuese me legjislatorët i jep OSP-së ndikim, i bën ata të ndërgjegjshëm ndaj informatave dhe i lejon ata të zhvillojnë nivele të larta të ekspertizës në fushat në të cilat punojnë;
- **MARRËDHËNIET KOLEKTIVE TË PUNONJËSVE** – marrëdhëniet me punonjësit dhe sindikatat i pajisin OSP-të me njohuri dhe ekspertizë;
- **ANËTARËSIA LOJALE** – përmes ruajtjes së një anëtarësimi të qëndrueshëm, OSP-ja mund të zhvillohet në bazë të marrëdhënieve të vendosura me anëtarët dhe në bazë të niveleve të shkëlqyera të ofrimit të shërbimit dhe besimit.

Vetëm pas eksploatimit fillestar dhe të suksesshëm të këtyre aftësive, OSP-ja mund të filloj të zgjerohet në zona tjera.

Figura më poshtë jep shembuj të shërbimeve të gjeneratës së parë dhe të dytë të cilat kanë rezultuar nga njohja dhe shfrytëzimi i një force fillestare organizative

8.2 Shërbimet aktuale të cilat ofrohen nga OSP -ja

Shërbimet e ofruara nga OSP-të mund të ndahen në katër fusha kryesore:

- Shërbimet që kanë për synim **mbështetjen e iniciativave sektoriale bashkëpunuese** të tilla si Responsible Care® në sektorin kimik, HERA (Vlerësimi i Rrezikut ndaj Njeriut dhe Mjedisit nga përbërësit e produkteve të pastrimit të shtëpive) në sektorin e produkteve të pastrimit të shtëpisë, si dhe të tjera;
- Sektori dhe **shërbimet specifike statutorë të OSP-ve** të cilat nuk mund të zëvendësohen me shërbimet e ofruara nga organizata kombëtare ombrellë të punëdhënësve ose nga ofruesit e shërbimeve tjera, për shkak të pozitës specifike statutorë të OSP-ve (organizatë jo-fitimprurëse, përfaqësues i sektorit i cili ka qasje të drejtpërdrejtë në ekspertizën kritike dhe unike

teknike, dhe kështu me radhë). Këto ofrojnë qasje në burimet unike të specializuara dhe ofrojnë lidhje unike për operatorët në sektor. Këto shërbime përfshijnë, për shembull, shërbimet standarde teknike në sektorin e gazit, apo funksionet e licencimit të OSP-ve në sektorin e transportit;

- **Shërbimet profesionale** të cilat shfrytëzojnë avantazhet e fuqishme të OSP-ve të cilat sektori privat nuk mund t'i përsëris apo nuk është në gjendje t'i ofroj. Këto mund të jenë ndihma politike në kontestet kolektive të punës apo ndihma në përputhje me legjislacionin sektorial;
- **Shërbimet ndihmëse** të cilat janë të motivuara përmes maksimizimit të të ardhurave përmes kapaciteteve të lira teknike ose profesionale, të tilla si marrja me qira e sallave të takimit ose sigurimin i aktiviteteve të trajnimit.

Nga pikëpamja e tipologjisë së tyre, shërbimet e OSP mund të grupohen si më poshtë:

Lloji i shërbimit:	Format konkrete - shembuj:
<p>OFRIMI I INFORMATAVE Fushëveprimi: Ligji i punës, ligji mbi korporatat, tatimet, mjedisi, biznesi, qasja në financa dhe tregje, certifikimi (ISO).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gazetat ■ Publikime: raporte informuese, broshura, udhëzime, studime analitike, raportet vjetore të OSP-ve, ■ Komentë mbi legjislacionin e ri ■ Shpërndarja dhe promovimi i praktikave dhe teknikave të mira ■ Përditësime të rregullta për anëtarët mbi iniciativat ligjore dhe të tjera si dhe ndryshimeve
<p>RRJETËZIMI Fushëveprimi: krijimi i kontakteve biznesore, zhvillimi i dialogut social dhe avokimit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Takime të rregullta të biznesit ■ Takime me politik-bërësit kyç (dreka të punës dhe kështu me radhë etj.) ■ Dosje të anëtarësimit dhe bazat e të dhënave ■ Konferenca dhe takime të nivelit të lartë ■ Platforma të teknologjisë
<p>KËSHILLIMI DHE KONSULTIMI Fushëveprimi: BNj, ligji i punës, ligji i korporatave, ligji i tatimeve, legjislacioni sektorial për produkte, legjislacioni mjedisor, vlerësimi i rrezikut, Siguria e Produkteve, negociatat dhe ndërmjetësimet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bazuar në shkrim/gojë/ueb-faqe ■ Mbështetje për iniciativa bashkëpunuese ■ Mbështetje për përpjekje të pajtueshmërisë ■ Ndihmë në kontrata kolektive në nivel ndërmarrje: negociata, këshilla ligjore në marrëveshjet kolektive ■ Ndihmë në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve në nivel të ndërmarrjes ■ Ndihmë në trajtimin e inspektimeve ■ Shpjegimi i rastit të biznesit për përgjegjësinë sociale të korporatës / praktikat përgjegjëse të biznesit.

Lloji i shërbimit:	Format konkrete - shembuj:
QASJA NË FINANCIMIN PUBLIK Fushëveprimi: Fondet strukturore, të para-anëtarësimit, kërkimore të BE-së; Fondet e Bankës Botërore, fondet shtetërore.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informata rreth tenderëve, donatorëve ■ Informata mbi fondet publike ■ Ndihma rreth projekt-propozimeve ■ Formimi i konsorciumeve dhe menaxhimi i projektit.
PËRFAQËSIMI LIGJOR Fushëveprimi: Ligji mbi tregtinë, Ligji i punës, ligji mbi falimentimin, ligjet staturore dhe kështu me radhë.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Përfaqësimi në gjykatë/Ndërmjetësimi/Arbitrazhi.
SONDAZHET EKONOMIKE Fushëveprimi: Trendët (ekonomike, të punësimit, të arsimit), aftësitë, pagat dhe kështu me radhë.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sektorial / nën-sektorial ■ Pastrimi i brendshëm për statistika konfidenciale ■ Vetëm anëtarët/anëtarët dhe jo-anëtarët ■ Tremujor/vjetor.
SHËRBIME TË ZBRITJES Fushëveprimi: Shërbimet ndihmëse, për shembull: të komunikimit (TI, telefonike), lizing të automobilave, transportit dhe udhëtimeve, dërgesa ligjore, sigurime, shërbime bankare.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kartat e anëtarësimit me përfitime të drejtpërdrejta dhe zbritje për anëtarët ■ Zbritje dhe norma të veçanta për grupin e anëtarësuar, programe të lojalitetit (sigurim, publikime, blerje të pajisjeve).
SHËRBIMET E INFRASTRUKTURËS Fushëveprimi: Shërbimet ndihmëse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qasje në objektet e OSP (shërbime të konferencave, përdorimi i tabelave dhe sallave të takimit, kompjuterëve, dhe kështu me radhë).

Pasi të identifikohen pikat e forta organizative që me shumë gjasa ofrojnë përparësi krahasuese në treg, është e dobishme të vëzhgohet se çfarë kanë bërë OSP-të tjera në situata të ngjashme, dhe si kanë evoluar me kalimin e kohës ofertat e tyre të shërbimit. Një mënyrë e thjeshtë për të bërë këtë është duke kërkuar ne uebfaqet e OSP-ve për të mësuar në lidhje me shembujt e jetës reale.

8.3 Shprehja e propozimit për ofrimin e një shërbimi të ri

Pasi të vendoset për të ndjekur propozimin për një shërbim të ri, një ekip i projektit duhet të bashkohet OSP-ja për të shqyrtuar idenë me qëllim që të zgjerohet portofoli i shërbimeve të OSP-së.

Ekipi i projektit duhet t'i kushtojë vëmendje hapave të mëposhtëm:

- Gjenerimi i ideve.** Pasi të identifikohen fushat e përparësisë krahasuese në bazë të fuqive të veçanta organizative, ekipi i projektit duhet të gjeneroj ide mbi shërbimet që OSP mund të ofrojë. Ekipi mund të përdorë mbështetjen e personelit tjetër, ekspertët nga kompanitë anëtare dhe organizatat partnere nga sektorët e tjerë. përparësisë krahasuese në bazë të fuqive të

veçanta organizative, ekipi i projektit duhet të gjeneroj ide mbi shërbimet që OSP mund të ofrojë. Ekipi mund të përdorë mbështetjen e personelit tjetër, ekspertët nga kompanitë anëtare dhe organizatat partnere nga sektorët e tjerë.

- Analiza e kërkesës.** Ekipi i projektit mund të përdor metoda formale apo jo-formale për tu konsultuar me anëtarët në lidhje me kërkesën për një shërbim të ri. Me përdorimin e metodave jo-formale, ekipi i projektit mund të kryejë një sondazh të anëtarëve apo të përdor mundësitë për të diskutuar idetë e tyre me anëtarët në punëtori dhe seminare. Shumë shpesh, idetë për shërbime të reja lindin nëpërmjet informimit të OSP-së dhe përmes kontakteve me anëtarë, si dhe përmes përfshirjes së OSP-së në zhvillimin e politikave dhe legjislacionit të ri.

Metodat më formale mund të përfshijnë metoda të sofistikuara të mbledhjes së të dhënave (të tilla si sondazhet përmes internetit, sondazhe përmes emailave, intervistave personale, intervistave telefonike, paneleve dhe fokus grupeve); një shabllon i mirë është dhënë nga grupi i mjeteve të krijuar nga Shoqata Britanike për Hulimtim të Tregut (<http://www.bmra.org.uk>). Nëse OSP-ja vendos të punësojë një organizatë profesionale, është ide e mirë të dini të mirat dhe të këqijat e qasjeve të ndryshme që mund të sugjerohen.



PRAKTIKAT MË TË MIRA

Në internet, mund të gjenden shumë shembuj të shërbimeve të ofruara nga OSP-të. Gjithashtu mund të përdoren linçet e internetit të OSP-së të cilat janë bashkangjitur në pjesën e fundit të këtij udhëzuesi. Kjo listë përfshin OSP-të të cilët japin shembujt e mëposhtëm:

Shembulli 1: Association Française du Gaz (Francë) ofron shërbime themelore të tilla si standardizimi dhe certifikimi për industrinë e gazit natyror. Këto shërbime plotësohen me organizimin e aktiviteteve të trajnimit dhe me botimin e dokumenteve teknike. Shoqata gjithashtu ofron një gamë të shërbimeve ndihmëse të tilla si marrja me qira e sallave të takimit. Më shumë informata mund të gjenden në ueb faqen e tyre: <http://www.afgaz.fr>

Shembulli 2: Chemical Industry Association (Shoqata e Industrisë Kimike - Mbretëria e bashkuar) mbështet anëtarët e saj me një gamë të gjerë të shërbimeve të lira dhe me pagesë. Për shembull, për t'i ndihmuar kompanitë anëtare në përpjekjet e tyre në përputhje me legjislacionin e ri kimik (REACH), CIA e MB themeloi një degë të biznesit REACHReady i cili ofron shërbime të ndërlidhura me legjislacion në fushën e kimisë. Më shumë informata mund të gjenden në ueb faqen e tyre: <http://www.cia.org.uk>

Shembulli 3: Food and Drink Industry Association (Shoqata e Industrisë Ushqimore dhe të Pijes - Irlandë) ofron shërbime në pesë kategori kryesore

- Përfaqësim dhe lobim;
- Informata dhe këshilla;
- Zhvillim të sektorit dhe marketing;
- ngjarje dhe shërbime të rrjetëzimit;
- shërbime teknike dhe rregullative.

Më shumë informata mund të gjenden në ueb faqen e tyre: <http://www.fdi.ie/>

Shembulli 4: Asociación de Hoteles de Turismo de la Republica Argentina (Argjentinë) ju ofron anëtarëve të saj shërbime të konsulencës, promovuese dhe statistikore. Më shumë informata mund të gjenden në ueb faqen e tyre: <http://www.aht.com.ar/>

Shembulli 5: Fédération nationale de l'industrie hôtelière (Marok) ka zhvilluar shërbime promovuese që mbështesin objektivat biznesore të anëtarëve të tij. Më shumë informata mund të gjenden në ueb faqen e tyre: <http://www.fnih.ma/>

Shembulli 6: Federación Empresarial de Farmacéuticos Españoles (Spanjë) u ofron anëtarëve shërbime të publikimit, statistikore, trajnime dhe shërbime rrjetëzuese. Më shumë informata mund të gjenden në ueb faqen e tyre: <http://www.fefe.com/>

4. **Analizat e ofertës.** Me testimin kërkesës së tregut, ekipi i projektit duhet të analizojë furnizimin aktual të shërbimit. Grupi kryesor i pyetjeve përfshin:
- Kush** tjetër është duke ofruar shërbime në treg?
 - Ku** - çfarë prezence kanë ofruesit e tjerë të shërbimeve në treg?
 - Kur** - si është aspekti kohor dhe qasja e shërbimit?
 - Sa** – a mundet OSP-ja të mund konkurrencën duke ofruar një çmim më të mirë për shërbimin?

Nëpërmjet kësaj analize të furnizimit, ekipi i projektit mund të identifikojë një vend të përshtatshëm për OSP-në në treg. Në qoftë se një vend i tillë i përshtatshëm nuk mund të identifikohet, është sinjal i qartë për OSP që të shqyrtojnë propozimin e tyre dhe të rifillojnë procesin.

5. **Vlerësimi i propozimit ndaj mandatit të OSP-së.** Ekipi i projektit duhet të analizojë nëse shërbimi i propozuar është në përputhje me misionin e OSP-së, prioritetet strategjike dhe objektivat, dhe në qoftë se ofrimi i shërbimeve të reja respekton rregullat e OSP-ve ekzistuese. Nëse janë të nevojshme disa përshtatje të rregullave, a do të mbështeten ndryshimet e tilla nga Bordi apo nga anëtarët e OSP-së?
6. **Vlerësimi i kapacitetit të OSP-së për të ofruar shërbim të ri dhe kompetenca të nevojshme të stafit.** Një shërbim i ri do të kërkojë një investim fillestar nga OSP-ja në formën e burimeve financiare, teknike dhe njerëzore të alokuara për ofrim. Prandaj është e logjikshme të kontrollohet disponueshmëria e burimeve të tilla dhe/ose gjetja e tyre nga jashtë.
7. **Kontrollimi i pengesave të mundshme.** Shërbimi i ri duhet të ofrohet brenda kornizës ligjor në të cilin vepron OSP-ja. Nëse OSP-ja përfiton nga një status jo-për-përfitim, atëherë shërbimet e reja mund të paraqesin kërkesa ligjore, llogaridhënëse dhe tatime. OSP-së mund t'i nevojitet që të ketë parasysh krijimin e një

organizate të pavarur me një formë specifike ligjore të kërkuar nga ligjet vendore. Të gjitha këto aspekte të propozimit për ofrimin e shërbimeve të reja duhet të analizohen. Përveç këtyre pengesave të jashtme, mund të ketë disa pengesa të brendshme për ofrimin e një shërbimi të ri. Këto mund të lindin në qoftë se anëtarët, tashmë ofrojnë të njëjtin shërbim ose në qoftë se shërbimi i ri i ofruar nga OSP-ja ndikon në modelin e biznesit të anëtarëve të tyre. Implikimet e një situatë të tillë duhet të shqyrtohen me kujdes.

8. **Shqyrtimi i alternativave të ofrimit të shërbimeve.**

Disa shërbime të caktuara mund të ofrohen nga personeli i OSP-së. Megjithatë, këto zakonisht kufizohen në brifingje, kurse të trajnimit, konferenca dhe një sasi e caktuar në punë këshilluese dhe konsultuese. Kjo është arsyeja pse OSP-ja mund të ketë nevojë të sjellë specialist me pagesë (kontrata të jashtme) ose me ndarje të fitimit (ndërmarrje të përbashkët). Të dyja këto opsione lejojnë përdorimin e ekspertizës së jashtme që nuk ekziston brenda OSP-së e cila ose nuk është e nevojshme në orar të plotë, është shumë e shtrenjtë, ose mbajtja e së cilës do të jetë e vështirë.

Avantazhet dhe disavantazhet e ndërmarrjeve të përbashkëta rreth kontratave të jashtme janë se rreziket dhe fitimet ndahen; sa më i lartë të jetë rreziku aq më shumë ka të ngjarë që OSP-ja të zgjedh një ndërmarrje të përbashkët. Ndërmarrjet e përbashkëta ose partnerët e kontratës shpesh kanë prirje të punojnë me OSP-në, pasi që ndërmarrjet e tilla ju sigurojnë atyre qasje në bizneset që përndryshe do të ishin të vështira dhe të shtrenjta për tu qasur. Tarifa apo ndarja e fitimit duhet të njoh vlerën që OSP-ja është duke sjellur në partneritet.

Pas kryerjes së këtyre hapave, ekipi i projektit do të jetë gati të përgatis një propozim të detajuar mbi ofrimin e shërbimeve të reja për Bordin. Ky propozim do të përfshijë konkluzionet nga analizat e lartpërmendura. Pasi OSP-ja të merr miratimin e Bordit, mund të fillojë me zbatimin e planit.

LISTA KONTROLLUESE E SEKSIONIT TETË



- A i ka identifikuar OSP-ja pikat e forta organizative mbi të cilat mund të ngritën shërbimet?
- A ka OSP një ide të qartë mbi burimin e përparësive krahasuese të OSP-së në ofrimin e shërbimeve në raport me konkurrentët e sektorit privat?
- Shërbimet që i ofron OSP-ja, a përshtaten me misionin dhe objektivat e OSP-së?
- A gjenerojnë të gjitha shërbimet përfitime?
- A ka iniciuar OSP-ja ndonjë proces për të shqyrtuar se cilat shërbime rrjedhin nga pikat e forta të OSP-së dhe cilat do të jenë më të tregtueshme dhe fitimprurëse?
- A përdorin aktualisht OSP-të kontrata të jashtme apo ndërmarrje të përbashkëta?
- A marrin OSP të ardhura nga sponsorimet?
- A janë këto marrëveshje të hapura në mënyrë të barabartë për të gjithë anëtarët e OSP-së?
- A i përdor OSP-ja grantet e jashtme?
- A përshtaten të gjitha fushat ku ka grante me misionin dhe objektivat kryesore të OSP-së?
- A janë procedurat e kontabilitetit të OSP-së adekuate me kërkesat e raportimit nga donatorët?

Udhëzues të ndërlidhur me organizatat sektoriale të punëdhënësve (dhe të ngjashme):

- Allison, M.J.; Kaye, J. 1997. *Strategic planning for non-profit organizations* (Hoboken, NJ, Wiley).
- Boleat, M. 2001. *Good practice in trade association governance* (London, Plaza).
- Brennan, P. 1997. *A guide to strategic planning in employers' organizations: A training module* (Geneva, ILO Bureau for Employers Activities).
- Brennan, P. 1997. *A guide to strategic planning in employers' organizations: A training module* (Geneva, ILO Bureau for Employers Activities).
- The Center for International Private Enterprise. 2003. *How to advocate effectively: A guidebook for business associations* (Washington).
- De Silva, S.R. 1992. *Managing an employers' organization and its changing role* (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities).
- . 1996. *Employers' organizations in Asia in the 21st Century* (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities).
- European Commission. 2001. *A style guide for press releases* (European Commission).
- González Marroquín, G. 1997. *Guide to management of entrepreneurial organizations* (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities).
- ILO. 1999. *Report of the ILO international symposium on the future of employers' organizations* (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities).
- . 2003. *Employers' organizations and the challenges facing business today* (Geneva).
- International Organization of Employers. 2002. *The service role of employers' organizations* (Geneva).
- Jayemanne, S.K.D. 1991. *The public relations function of an employers' organization* (Geneva, ILO).
- Kindon, D. 2005. *The Committee Bulletin's guide to lobbying* (Lobbying Australia).
- O'Brien, J.F. 1991. *Organizing information services in employers' federations* (ILO, Geneva).
- New Zealand Employers' Federation. 1998. *Seminar on the financing of employer organizations* (ILO, Geneva).
- Parker, S.K. 2001. *Designing and developing more effective organizations* (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities).
- Standaert, J.M. 2004. *Governance of employers' organizations: Practical guidelines* (Budapest, ILO Bureau for Employers' Activities).
- Strohmeier, R. et al. 2005. *Building the capacity of business membership organizations* (Washington, World Bank, Small and Medium Enterprise Department).
- Van Vooren, E. 2001. *Making and keeping members: Direct communication for employers' organizations* (ILO, Geneva).

Vegëzat për disa organizata sektoriale të punëdhënësve:

Bundesarbeit geberverband Chemie	http://www.bavc.de/
Association Francaise du Gaz	http://www.afgaz.fr/
Magyar Vegyipari Szövetség	http://www.mavesz.hu/
Bundesverband der Deutschen Entsorgungswirtschaft	http://www.bde-berlin.org/
Verband der forschenden Pharma-Unternehmen	http://www.vfa.de/
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien	http://www.bitkom.org/
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	http://www.vdma.org/
Verband für Schiffbau und Meerestechnik	http://www.vsm.de/
Arbeitgeberverband der Deutschen Kautschuk-industrie	http://www.adk-verband.de/
Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuß	http://www.ang-online.de/
Vereinigung der Arbeitgeberverbände der Deutschen Papierindustrie	http://www.vap-papier.de/
Hauptverband des Deutschen Einzelhandels	http://www.einzelhandel.de/
Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels	http://www.bag.de/
Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen	http://www.agv-vers.de/
Arbeitgeberverband Deutscher Eisenbahnen	http://www.agvde.de/
Zentralverband des Deutschen Baugewerbes	http://www.zdb.de/
Zentralverband des Deutschen Handwerks	http://www.zdh.de/
Verband der Deutschen Zeitschriftenverleger	http://www.vdz.de/
British International Freight Association	http://www.bifa.or/
Association of Steel Stockholders	http://www.nass.org.uk/
Builders Merchants Federation	http://www.bmf.org.uk/
Bathroom Manufacturers Association	http://www.bathroom-association.org/
Glass and Glazing Federation	http://www.ggf.org.uk/
Business Centre Association	http://www.bca.uk.com/
Professional Contractors Group	http://www.pcg.org.uk/
Chemical Industries Association	http://www.cia.org.uk/
Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft	http://www.bdew.de/
Ceska plynarenska unie	http://www.cpu.cz/
Fédération Belge des Entreprises Electriques et Gazières	http://www.febeq.be/
Fachverband der Gas- und Wärmeversorgungsunternehmungen	http://www.gaswaerme.at/
Magyar Gázipari Egyesülés	http://www.hungas.hu/
Vertretung der Schweizer Erdgas-Wirtschaft	http://www.erdgas.ch/

Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft	http://www.vng.de/
Fachverband Hotellerie	http://www.hotelverband.at/
Fachverband Gastronomie	http://www.gastronomieverband.at/
Veranstalterverband	http://www.veranstalterverband.at/
Syndicat National des Hôtelières, Restaurateurs, Cafetiers et Traiteurs	http://www.synhorcat.com/
Irish Hotels Federation	http://www.ihf.ie/
Restaurants Association of Ireland	http://www.rai.ie/
British Beer Pub Association	http://www.beerandpub.com/
Food and Drink Federation	http://www.fdf.org.uk/
Food and Drink Industry Ireland	http://www.fdi.ie/
Fédération de l'Industrie Alimentaire/Federatie Voedingsindustrie	http://www.fevia.be/
Union Française des Industries de l'Habillement	http://www.lamodefrancaise.org/
Gesamtverband der Schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie	http://www.swisstextiles.ch/
Associação Brasileira da Indústria Química	http://www.abiquim.org.br/
Cámara de la Industria Química y Petroquímica	http://www.ciqyp.org.ar/
Pilipinas ng mga Industriyang Kimika	http://www.spik-ph.org/
y Bebidas	http://www.fiab.es/
Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas	http://www.fepex.es/
Federación Empresarial de Farmacéuticos Españoles	http://www.fefe.com/
Asociación Española de Floristas Interflora	http://www.aefi.es/
Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados	http://www.asociacionsupermercados.com/
Fédération de l'Industrie du Béton	http://www.febe.be/
Fédération des industries extractives de Belgique	http://www.fediex.be/
Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles	http://www.hotelesmexicanos.org/
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis	http://www.abih.com.br/
Asociación de Hoteles de Turismo de la Republica Argentina	http://www.aht.com.ar/
Federation Nationale de l'Industrie Hoteliere	http://www.aht.com.ar/
Hotel Association of India	http://www.hotelassociationofindia.com/
Almega - The Employer and trade organization for the Swedish service sector	http://www.almega.se
Association of Swedish Engineering Industries	http://www.teknikforetagen.se

Lexim shtesë:

Andreasen A.; Kotler, P. 2007. *Strategic marketing for non-profit organizations*, seventh edition (New Jersey, Prentice Hall).

Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy* (Homewood, IL, Dow Jones-Irwin).

Ansoff, H.I. 1965. *Corporate strategy* (New York, McGraw-Hill). Bagley, C.E. 2002. *Managers and the legal environment: strategies for the 21st century*, fourth edition (St. Paul, MN, West Publishing Co.).

Baron, D.P. 1999. "Integrated market and nonmarket strategies in client and interest group politics", in *Business and Politics* (Berkeley, CA), Vol. 1, No. 1, pp. 7–34.

—. 1995. "Integrated strategy: market and nonmarket components", in *California Management Review* (Berkeley, CA, University of California), Vol. 37, No. 2, pp. 47–65.

Berry, L.L. 1987. "Service marketing is different", in *Business*, Vol. 30, No. 2, pp. 24–29. Baron, D.P. 1999. "Integrated market and nonmarket strategies in client and interest group politics", in *Business and Politics*, Vol. 1 (Berkeley, CA).

Becker, G.S. 1983. "A theory of competition and pressure groups for political influence", in *Quarterly Journal of Economics* (Cambridge, MIT Press), Vol. 98, pp. 371–400.

Bennett, R.J. 1997. "The impact of European economic integration on business associations: The UK case", in *West European Politics* (London, Routledge), Vol. 20, No. 3, pp. 61–90.

Bhide, A. 1994. "Efficient markets, deficient governance", in *Harvard Business Review*, (Boston, Harvard Business Publishing), Nov.–Dec. 1994, pp. 129–139.

Blair, M.M. 1995. "Rethinking assumptions behind corporate governance", in *Challenge* (Armonk, NY, M. E. Sharpe, Inc.), Vol. 38, No. 12.

Cadbury, A. 2002. *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, (Oxford, Oxford University Press).

Calingaert, M. 1993. "Government-business relations in the European Community", in *California Management Review* (Berkeley, CA, University of California), Vol. 35, No. 2, pp. 118–133.

Coen, D. 1999. "The impact of U.S. lobbying practice on the European business–government relationship", in *California Management Review* (Berkeley, CA, University of California), Vol. 4, 1 No. 4, pp. 27–44.

—. 1997. "The evolution of the large firm as a political actor in the European Union", in *Journal of European Public Policy* (Taylor and Francis, London), Vol. 4, No. 1, pp. 91–108.

Coombes, P.; and Wong, S.C.Y. 2004. "Why codes of governance work", in *McKinsey Quarterly* (McKinsey and Company), Issue 2.

Drucker P. 1990. *Managing the non-profit organization* (Oxford, Butterworth–Heinemann).

Dupont, C. 2001. "Euro-pressure: avenues and strategies for lobbying the European Union", in Aggarwal, V.K. (ed.): *Winning in Asia, European style: market and nonmarket strategies for success* (New York, Palgrave).

Glynn W.J.; Barnes J.G. (eds.). 1995. *Understanding service management* (Hoboken, NJ, Wiley).

Greenwood, J.; Grote, J.R.; Ronit, K. 1999. "Introduction: organized interests and the transnational dimension", in Greenwood, J., Grote, J.R. and Ronit, K (eds.): *Organized interests and the European Community* (London, Sage).— 2001. *Organized interests and the European Community* (London, Sage).

Gugler, K. (ed.) 2001. *Corporate governance and economic performance* (Oxford, Oxford University Press).

Harris, R.A.; Milkis, S.M. 1989. *The politics of regulatory change: a tale of two agencies* (Oxford, Oxford University Press).

Houlden, B. 1993. *Understanding company strategy; an introduction to thinking and acting strategically* (Hoboken, NJ, Wiley-Blackwell).

Jarillo, J.C. 2003. *Strategic logic* (New York, Palgrave Macmillan). Kaplan, R.S.; Norton, D.P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it", in *Harvard Business Review* (Boston, Harvard Business Publishing), Vol. 78, No. 5, pp. 167–177.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. 2001. *The strategy-focused organization* (Boston, Harvard Business Publishing).

Kearns, K.P. 1996. *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations* (San Francisco, CA, Jossey-Bass Inc.). Lord, Michael D. 2000. "Constituency-based lobbying as corporate political strategy: testing an agency theory perspective", in *Business and Politics* (Berkeley, CA) Vol. 2, No. 3, pp. 289–308.

Lovecock C.H.; Weinberg C.B. 1990. *Public and non-profit marketing*, second edition (San Francisco, The Scientific Press).

Mazey, S.; Richardson J.J. 1993. *Lobbying in the European Community* (Oxford, Oxford University Press).

McGahan, A.M.; Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?", in *Strategic Management Journal* (Hoboken, NJ, Wiley), Vol. 18 July, pp. 15–30.

Mindak, W.A.; Bybee, H. M. 1971. "Marketing's application to fundraising" in *Journal of Marketing* (Chicago, IL, American Marketing Association), Vol. 35, No. 2, pp. 13–18. Nichols, J.E. 1991. *Targeted fundraising* (Illinois, Precept Press).— 1995. "Developing relationships with donors", in *Fundraising Management*, Vol. 18 August, pp. 19–47.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2004. *OECD principles of corporate governance*

Palmer, A. 2011. *Principles of service marketing*, sixth edition (Maidenhead, UK, McGraw-Hill Higher Education).

Pavlicevic, B. 1998. *Good governance: challenge to non-profit boards* (Johannesburg, The Liberty Life

Pijnenburg, B. 1998. "EU lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study", in *Journal of European Public Policy*, Vol. 5, No. 2, pp. 303–321.

Porter, M.E. 1990. *The competitive advantage of nations* (New York, Free Press). Riker, W. 1962. *The theory of political coalitions* (New Haven, Yale University Press).

Reynaud, J.-D. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (Paris, Armand Colin).

Sargent, J.A. 1993. "The corporate benefits of lobbying: The British case and its relevance to the European Community", in Mazey, S; Richardson, J.J. (eds.): *Lobbying in the European Community* (Oxford, Oxford University Press).

Sargeant, J.A. 1999. *Marketing management for non-profit organizations* (Oxford, Oxford University Press).

Schlegelmilch, B.B. 1988. "Targeting of fundraising appeals", in *European Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 31–40.

Smith S.M.; Beik. L.L. 1982. "Market segmentation for fundraisers", in *Journal of the Academy of Marketing Science* (London, Sage), Vol. 10, No. 3, pp. 208–16.

Spear, R. 2004. "Governance in democratic member-based organizations", in *Annals of Public and Cooperative Economics* (Hoboken, NJ, Wiley-Blackwell), Vol. 75, No. 1, pp.33–60.

Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics* (London, Kogan Page).

Staton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning* (Miami, Tobsus Press).

World Business Council for Sustainable Development. 2004. Issue Management Tool: *Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks* (Geneva, Switzerland).

Zeithaml V.A.; Bitner M.J. 1996. *Services marketing* (New York, McGraw-Hill).

Organizata dhe uebfaqe të dobishme:

Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të Organizatës Ndërkombëtare të Punës (ACTEMP)

<http://www.ilo.org/actemp>

ACTEMP – Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve të ILO-së mban kontakte të afërta me organizatat e punëdhënësve në të gjitha shtetet anëtare të ILO-së. Byroja funksionon nga selia e ILO-së në Gjenevë dhe përmes rrjetit të specialistëve të organizatës së punëdhënësve dhe ekipeve teknike të ILO-s në mbarë botën. Detyrat e saj janë që t'i vë burimet e ILO-së në dispozicion të organizatave të punëdhënësve, dhe të mbaj ILO-në vazhdimisht të informuar për pikëpamjet, shqetësimet dhe prioritetet e tyre. Ajo promovon bashkëpunimin ndërkombëtar ndërmjet organizatave të punëdhënësve, dhe drejton një program të aktiviteteve në mbarë botën.

Byroja është në dispozicion nëpërmjet organizatave kombëtare të punëdhënësve, si një portë përmes së cilës punëdhënësit mund të fitojnë qasje në disa nga informacionet më të mira në dispozicion mbi zhvillimin e burimeve njerëzore, marrëdhënieve industriale dhe një mori të çështjeve tjera të lidhura me punësimin dhe tregun e punës.

Byroja gjithashtu drejton një program të bashkëpunimit teknik që ofron asistencë për zhvillim të organizatave të punëdhënësve në vendet në zhvillim dhe shtetet në tranzicion në ekonominë e tregut. Kjo punë kryesisht bëhet përmes projekteve të financuara nga fondet e jashtme të asistencës zhvillimore të vendeve donatore.

Të gjitha udhëzimet praktike të serisë “Organizata Efektive e Punëdhënësve” janë në dispozicion në uebfaqen e ACTEMP.

Programi për Aktivitete të Punëdhënësve të Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimit të Organizatës Ndërkombëtare të Punës

<http://lempnet.itcilo.org>

Programi për Aktivitete të Punëdhënësve të Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimit të Organizatës Ndërkombëtare të Punës (ITCILO) i përgjigjet nevojave për trajnim të organizatave të punëdhënësve (OP), duke mbajtur kurse të avancuara të trajnimit në fushat të cilat janë strategjike për rritjen e ekonomisë, qeverisjen e mirë, zhvillimin si dhe zbutjen e varfërisë.

Programi ofron më shumë se 20 programe të ndryshme të trajnimit, të përshtatura për menaxherët e OP-së, stafin profesional dhe anëtarët e bordit nga Afrika, Amerika, Shtetet Arabe, Azia dhe Paqësori, Evropa dhe Azia Qendrore.

Kjo u ndihmon OP-ve në përmbushjen e sfidave me të cilat ballafaqohen anëtarët e tyre, duke i ndihmuar ata të:

- Përmirësojnë shërbimet e tyre
- Të rrisin anëtarësimin dhe burimet e tyre
- Rrisin ndikimin dhe cilësinë e avokimit dhe të aktiviteteve lobuese.
- Ngritin kapacitetet e tyre për të qenë më me ndikim në çështje të rëndësishme të politikave për punëdhënësit (punësimi, mbrojtja sociale, dialogu social, programi i punës së denjë për vendin, politika mbi aftësitë, etj.).

Një listë e detajuar e ofertës së trajnimit dhe informacione më të detajuara mbi aktivitetet e ndryshme të Programit janë në dispozicion në ueb-faqen e saj.

Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve (IOE)

<http://www.ioe-emp.org>

Që nga krijimi i saj në vitin 1920, Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve (IOE) është njohur si e vetmja organizatë në nivel ndërkombëtar që përfaqëson interesat e biznesit në fushat e politikave të punës dhe ato sociale. Sot, ajo përbëhet nga 139 organizata kombëtare të punëdhënësve nga 134 vende në mbarë botën. Misioni i IOE-së është që të promovoj dhe të mbroj interesat e punëdhënësve në forumet ndërkombëtare, veçanërisht në Organizatën Ndërkombëtare të Punës (ILO), dhe për këtë qëllim ajo punon për të siguruar që politikat ndërkombëtare të punës dhe ato sociale të promovojnë qëndrueshmërinë e ndërmarrjeve dhe të krijojnë një mjedis të favorshëm për zhvillimin e ndërmarrjeve dhe krijimin e vendeve të punës. Në të njëjtën kohë, ajo vepron si Sekretariat i Grupit të Punëdhënësve në Konferencën Ndërkombëtare të Punës së ILO, Organit Drejtues të ILO-së dhe të gjitha takimet tjera të ndërlidhura me ILO-në.

Për të siguruar që zëri i biznesit dëgjohej në nivel ndërkombëtar dhe kombëtar, IOE-ja është angazhuar në mënyrë aktive në ndërtimin, krijimin dhe ngritjen e kapaciteteve të organizatave përfaqësuese të punëdhënësve, veçanërisht në botën në zhvillim dhe në vendet në tranzicion në ekonominë e tregut.



Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve
e Zyrës Ndërkombëtare të Punës
CH-1211 Gjenevë 22 Zvicër
Faks: +41 (0)22 799 8948
E-mail: actemp@ilo.org



Programi për Aktivitete të Punëdhënësve të
Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimit të ILO
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 Turin Itali
Faks: +39 011 693 6683
E-mail: actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>

ISBN 978-92-2-831079

