

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MARTIN GWARDJANČIČ**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POSEBNOSTI POSLOVANJA NEVLADNIH  
ORGANIZACIJ S PRIMEROM ZAVODA MOJA SOSESKA**

**Ljubljana, julij 2010**

**MARTIN GWARDJANČIČ**

## **IZJAVA**

Študent Martin Gvardjančič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Tekavčič Metke, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV NEVLADNIH ORGANIZACIJ ALI T.I. TRETJEGA SEKTORJA.....	2
1.1 Funkcije nevladnih organizacij.....	3
1.2 Zgodovina nevladnih organizacij .....	4
1.3 Položaj nevladnih organizacij v Sloveniji .....	6
1.4 Organiziranost znotraj nevladnih organizacij.....	6
2 POSLOVANJE NEVLADNIH ORGANIZACIJ .....	7
2.1 Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah .....	9
2.2 Projektno delovanje nevladnih organizacij.....	11
2.2.1 Priprava projekta .....	11
2.2.2 Izvajanje projekta .....	13
2.2.3 Vrednotenje projekta .....	14
2.3 Zbiranje finančnih sredstev v nevladnih organizacijah.....	15
3 PRIMER POSLOVANJA NEVLADNE ORGANIZACIJE ZAVOD MOJA SOSESKA	16
3.1 Struktura zavoda.....	17
3.2 Poslovanje zavoda .....	17
3.3 Projekt Prihodnost za vse II.....	21
3.3.1 Viri financiranja in upravljanje z denarjem v projektu.....	21
3.3.2 Ciljne skupine projekta.....	22
3.3.3 Storitve oziroma programi projekta.....	22
3.3.4 Obseg trga in trendi .....	23
3.3.5 Konkurenca.....	24
3.3.6 Prodajne poti.....	24
3.3.7 Tržno komuniciranje .....	25
3.3.8 Organizacijska struktura .....	25
3.3.9 Terminski načrt projekta.....	26
3.3.10 Tveganja .....	27
3.3.11 Podporne storitve.....	28
3.3.12 Nadzor in evalvacija.....	28
SKLEP .....	29
LITERATURA IN VIRI.....	30

## UVOD

Prepoznavnost in vpliv nevladnih organizacij na vsa področja sodobne družbe se iz leta v leto povečuje. Opredelitev nevladnih organizacij in umestitev le-teh v prostor globalne ekonomije zahteva določeno mero preudarnosti in upoštevanja ekonomskih, predvsem pa socioloških vidikov. Poslovanje nevladnih organizacij se do neke mere lahko primerja s poslovanjem drugih vrst gospodarskih subjektov, pomembna pa je drugačna percepcija elementov poslovnega procesa in vrednotenja delovanja nevladnih organizacij.

V štirih letih dela v nevladni organizaciji sem dodobra spoznal prvine poslovanja nevladnih organizacij in imel priložnost izkusiti prednosti dela v tovrstnih organizacijah, prav tako pa sem spoznal težave in prepreke, s katerimi se nevladne organizacije soočajo v poslovanju. Predvsem gre za slabo poznavanje namena in ciljev nevladnih organizacij tako s strani državnih institucij, gospodarstva, kot tudi širše javnosti. Posledica slabega poznavanja delovanja nevladnih organizacij je pomanjkanje poslovnih priložnosti za nevladne organizacije, slabi pogoji financiranja, manjši ugled v družbi, predvsem pa slabša kvaliteta storitev, ki so tradicionalno v domeni drugih institucij oziroma gospodarskih subjektov. Razvojna raven, ki jo danes v povprečju dosegajo nevladne organizacije v Sloveniji, bi upoštevač razvojno raven, ki jo dosegajo družba, gospodarstvo in država, morala biti precej višja, za kar pa so vsaj delno odgovorne nevladne organizacije same, saj se ne predstavljajo in izpostavljajo dovolj agresivno.

Poznavanje problematike, s katero se soočajo nevladne organizacije v Sloveniji, me je motiviralo, da podrobneje predstavim nevladne organizacije in njihovo poslovanje. Namen diplomskega dela je predstaviti posebnosti nevladnih organizacij, njihove funkcije v sodobni družbi in predvsem prikazati posebnosti njihovega poslovanja, da bi s tem izboljšali splošno izboljšati splošno védenje o poslovanju nevladnih organizacij in pripomogli k spreminjanju in izboljšanju načina vrednotenja njihovega delovanja. Cilji dela sledijo iz njegovega namena in predstavljajo posamezne korake, opredeljene z namenom.

Na podlagi omenjenih izkušenj sem opredelil tezo, ki jo bom v diplomskem delu poizkušal potrditi. Gre za to, da elemente poslovnega procesa nevladnih organizacij lahko primerjam s tistimi v tržno naravnanih organizacijah, vendar je zaradi drugačnih ciljev, poslanstva in vrednot uspešnost poslovanja nevladnih organizacij potrebno vrednotiti na drugačen način.

V prvem poglavju diplomskega dela bom poizkušal opredeliti, kaj je nevladna organizacija, jo vsebinsko umestiti v družbeno okolje, izpostaviti njene glavne funkcije in osvetliti zgodovinski razvoj nevladnih organizacij v svetu in na območju Slovenije. V drugem poglavju se bom osredotočil na organiziranost znotraj nevladnih organizacij in na posebnosti njihovega poslovanja. Dotaknil se bom pomena strateškega planiranja, projektnega načina dela ter opisal financiranje nevladnih organizacij. V tretjem poglavju pa bom predstavil konkretno nevladno organizacijo Zavod Moja sojeska in na primeru prikazal elemente poslovnega procesa.

# 1 OPREDELITEV NEVLADNIH ORGANIZACIJ ALI T.I. TRETJEGA SEKTORJA

Najbolj poznana lastnost nevladnih organizacij je neprofitnost. Vendar je neprofitni sektor preširok pojem za vsebinsko umestitev nevladnih organizacij. Neprofitne organizacije lahko namreč podrobneje delim glede na lastniško strukturo, cilje, dejavnosti, ki jih opravljajo, in glede na to, čigave oziroma katere interese zastopajo. Šporar (2001, str. 315) neprofitne organizacije deli na javne, napol javne in zasebne. Med javne organizacije uvrščam organizacije, ki izvajajo državne funkcije ali funkcije lokalne samouprave (ministrstva, občine ...) in javne zavode (izobraževalne ustanove, bolnišnice, prevzgojni zavodi, zavod za zaposlovanje,...) ter agencije in urade (ARSO, UMAR ...). Med napol javne organizacije prištevam zbornice (Gospodarska zbornica, Trgovinska zbornica, Obrtno-podjetniška zbornica ...) ter socialne sklade, zasebne organizacije pa vključujejo zavode, društva, zadruge, ustanove, interesna združenja, politične stranke, verske skupnosti, sindikate, poklicna združenja itd.

Zasebne neprofitne organizacije naprej delim glede na njihove cilje oziroma glede na to, čigave interese zastopajo. Tavčar in Trunk Širca (2003, str. 27) zasebne neprofitne organizacije delita na neprofitne organizacije v gospodarstvu, družbeno-kulturne neprofitne organizacije, politične neprofitne organizacije in socialne neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije v gospodarstvu pospešujejo in zastopajo gospodarske cilje svojih članov (poslovna združenja, poklicna združenja, združenja potrošnikov, zadruge ...), družbeno-kulturne neprofitne organizacije so namenjene opravljanju skupnih dejavnosti v okviru kulturnih, družbenih in drugih potreb članov (športna društva, kulturna društva, verske sekte, mladinski klubi ...), politične neprofitne organizacije so usmerjene v delovanje in uveljavljanje političnih ali idejnih vrednot in interesov (politične stranke, okoljevarstvena združenja ...), socialne neprofitne organizacije pa opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti v zdravstvu, sociali in izobraževanju za skupine prebivalstva, ki potrebujejo pomoč.

Vseh zasebnih neprofitnih organizacij ne morem opredeliti kot nevladne organizacije. Kljub temu da se v različnih delih sveta, v različnih kulturah ter v različnih političnih in tržnih sistemih pojavljajo različne definicije nevladne organizacije kot institucije in da tudi evropske institucije, Združeni narodi in druge mednarodne organizacije ne prepoznavajo enotne definicije nevladne organizacije, lahko izluščim temeljne lastnosti nevladnih organizacij. Nevladne organizacije so organizacije **civilne družbe**, ki imajo status pravne osebe in izpolnjujejo kriterije **prostovoljnosti**, **neprofitnosti** in **neodvisnosti**. Ustanovljene so po načelu svobodne odločitve, z istim načelom je pogojeno tudi njihovo delovanje. Presežke dohodkov nad odhodki sicer lahko ustvarjajo, vendar dobička ne delijo med člane organizacije ali uprave, temveč ga uporabijo za zasledovanje ciljev, ki so določeni v ustanovitvenem aktu. Cilji nevladnih organizacij so neodvisni od zunanjih akterjev, predvsem od državnih institucij in političnih strank, enako neodvisne so tudi aktivnosti nevladnih

organizacij, ki jih izvajajo z namenom doseganja ciljev, le-ti pa morajo presegati interese članstva oziroma morajo biti usmerjeni v družbeno korist ali dobrodelnost (Mrak, 2000, str. 193).

V nadaljnji obravnavi se bom tako izognil političnim in gospodarskim neprofitnim organizacijam, saj ne izpolnjujejo kriterija neodvisnosti, prav tako bom iz nadaljnje obravnave izključil športna in kulturna društva, katerih cilji ne presegajo interesov članstva, podrobneje pa bom predstavil delovanje in strukturo organizacij, ki izpolnjujejo vse zgoraj omenjene kriterije in jih tako lahko definiram kot nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO). NVO zapolnjujejo prostor med državo, gospodinjstvi in gospodarstvom in nemalokrat ojačajo komunikacijo med njimi, še posebej na relaciji država-gospodinjstva. Načelo neprofitnosti loči NVO od trga, zasebnost in neodvisnost od države, formaliziranost pa od gospodinjstev oziroma skupnosti, za katero so značilni neformalni odnosi. Definicija tega prostora, ki se je v Sloveniji še najbolj prijela, je **tretji sektor**.

## **1.1 Funkcije nevladnih organizacij**

Civilna družba je mehanizem, ki ljudstvu omogoča določeno mero vpliva na delovanje države, ki ga posameznik nima, in je bistveni del demokracije. NVO so formalizirana oblika civilne družbe in v veliko primerih glasnik in zastopnik ljudstva oziroma različnih skupin ali manjšin, delujejo v splošno korist ljudstva ter izvajajo aktivnosti in ponujajo storitve, ki jih državne institucije in organi ne izvajajo ali izvajajo manj učinkovito. NVO opravljajo raziskovalne dejavnosti, pridobivajo informacije, jih obdelujejo in jih v pravi obliki posredujejo zainteresirani javnosti. Skrbijo tudi za aktivnosti izobraževanja in usposabljanja, promovirajo načelo prostovoljstva in vzajemne pomoči ter spodbujajo inovativnost na različnih področjih (Stališča Vlade RS do sodelovanja z nevladnimi organizacijami, b.l.; Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, b.l.).

Ena izmed temeljnih dolžnosti in privilegijev NVO je vzpostavljanje dialoga z državo in s širšimi integracijami (npr. z Evropsko unijo) ter aktivno sodelovanje pri oblikovanju politik. S tem NVO prevzamejo del odgovornosti za splošno dobrobit in družbeni razvoj. Demokratične volitve omogočajo ljudstvu vpliv na splošno dobrobit in družbeni razvoj tako na lokalni, regionalni, nacionalni kot tudi mednarodni ravni, vendar jim ta vpliv omogočajo le enkrat na mandat. NVO ljudstvu omogočajo dodaten aparat za vplivanje na sprejemanje odločitev na vseh ravneh odločanja, ki pa za razliko od demokratičnih volitev ni intervalen, temveč kontinuiran. Ta vpliv se kaže preko zagovarjanja interesov šibkih in ogroženih skupin, preko civilnega dialoga, kjer se NVO prizadevajo za vzpostavitev dialoga z drugimi deli civilne družbe in vlado ter končno pri odločanju in oblikovanju različnih politik in akcijskih načrtov. Vlada namreč lahko nevladno organizacijo vključi v proces odločanja na posameznem področju, kar lahko obsega posvetovanje z nevladno organizacijo pred pomembno odločitvijo, ali pa jo vključi v same postopke odločanja (Stališča Vlade RS do sodelovanja z nevladnimi organizacijami, b.l.; Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, b.l.).



Druga pomembna funkcija NVO so družbene dejavnosti. NVO prepoznajo željo posameznika po zadovoljevanju svojih potreb skupaj z drugimi posamezniki z enakimi potrebami in interesi. V ta namen organizirajo različne oblike pomoči in omogočajo programe samopomoči, kakor tudi druge družbene dejavnosti na različnih področjih, npr. športa ali kulture, ki pripomorejo k splošnemu osebnostnemu razvoju ljudi, tako telesnemu kot duševnemu ali socialnemu. Mnoge tovrstne dejavnosti so odraz prostovoljne iniciative, v veliko primerih pa NVO za te dejavnosti uspejo zagotoviti podporo državnih ali evropskih institucij, tako v finančnem kot tudi tehničnem smislu (Stališča Vlade RS do sodelovanja z nevladnimi organizacijami, b.l.; Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, b.l.).

Tretja pomembna funkcija NVO pa je zagotavljanje različnih oblik pomoči posameznikom, ki potrebujejo določene storitve ali varstvo, da bi lahko preživeli, izboljšali življenjske pogoje ali pa se razvijali. V Sloveniji je ta funkcija tradicionalno v domeni države, v državah zahodne Evrope pa je izvajanje določenih storitev že preneseno v zasebni sektor, še posebej v tretji sektor. NVO namreč same dajejo pobudo in ponujajo boljše rešitve za zagotavljanje določenih strokovnih storitev, ki jih vlade na podlagi ugotovljenega javnega interesa tudi financirajo. Primer take storitve je svetovanje potrošnikom v zvezi z njihovimi pravicami. V večini zahodnoevropskih držav to storitev opravljajo NVO, seveda ob finančni podpori in nadzoru države (Stališča Vlade RS do sodelovanja z nevladnimi organizacijami, b.l.; Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, b.l.).

NVO lahko opravlja le eno ali več zgoraj opisanih funkcij in s tem prevzema del odgovornosti za splošno dobrobit in družbeni razvoj.

## **1.2 Zgodovina nevladnih organizacij**

Pojav NVO lahko povežem s pojavom države kot institucije. Spletni portal Svetovnega združenja nevladnih organizacij (»History of the NGO Sector«, b.l.) navaja, da so se prve NVO pojavile že v antiki, v času grških polisov. Takrat seveda niso opravljale enakih funkcij kot današnje, prav tako verjetno niso imele enake formalne oblike. Najverjetneje so to bili posamezniki ali skupine posameznikov, ki so delovali po načelih prostovoljstva in dobroteljnosti ter tako pomagali preživeti prikrajšanim skupinam ljudi, kot so npr. reveži ali bolniki.

Današnjo obliko so NVO začele dobivati v sredini devetnajstega stoletja, ko so se pojavile tudi prve mednarodne NVO. V tem času so odigrale pomembno vlogo v borbi za večje pravice žensk in pri odpravljanju suženjstva v Združenih državah Amerike. Veliko NVO v Združenih državah Amerike je v tem času nastalo na nacionalni ali kulturni osnovi. V času velikih migracij iz evropskih držav so se na ta način povezovali priseljenci enake narodnosti, si medsebojno pomagali, skrbeli za šolanje, kulturno in religiozno udejstvovanje na način, kot so ga bile vajene že mnoge generacije. V tem času so se v evropskih državah NVO razvile iz socialnih gibanj, ki so bila specifična za posamezno državo in so delovala kot odraz nezadovoljstva s političnimi strankami, vladnimi institucijami, birokrati, aristokrati, kapitalisti

in centralističnimi težnjami v nekaterih državah («History of the NGO Sector«, b.l.). Nekatera civilna združenja so tudi v Evropi nastala na nacionalni osnovi. Ustanavljali so jih predstavniki narodov, ki niso imeli svoje države, kar je bilo značilno tudi za slovanske narode v Avstrijskem cesarstvu in Avstro-Ogrski monarhiji.

Kljub skoraj stoletju delovanja NVO v Evropi in Združenih državah Amerike, se je uporaba naziva »nevladna organizacija« za formalizirano obliko civilne družbe pojavila šele leta 1945 z ustanovitvijo Organizacije združenih narodov. Do hitrega razvoja tretjega sektorja je prišlo v drugi polovici dvajsetega stoletja kot posledica prestrukturiranja socialne države v zahodnem svetu. Globalizacija je razvoj tretjega sektorja še pospešila, in olajšala mednarodno povezovanje NVO. Kot protiutež neoliberalni ekonomski politiki in vse večjim interesom kapitala so NVO začele poudarjati humanitarna vprašanja, razvojno pomoč in trajnostni razvoj. Rezultat je ustanovitev Svetovnega socialnega foruma, ki predstavlja nasprotni pol Svetovnemu ekonomskemu forumu («History of the NGO Sector«, b.l.).

Na ozemlju današnje Slovenije se je civilna družba, v pomenu, kot ga poznamo danes, začela pojavljati z razvojem meščanstva, s tem povezanih obrtniških združenj ter dobrodelnih organizacij v okviru cerkve, po marčni revoluciji leta 1848 pa se je ljudstvo začelo združevati tudi v sklopu čitalnic in telovadnih društev. Kasneje so se civilno-družbene organizacije spreminjale glede na razvoj in spremembe družbenopolitičnega sistema na tem ozemlju. Po drugi svetovni vojni, v času socializma, ko je država popolnoma prevzela skrb za javni interes, zasebne NVO z idejo neodvisnega delovanja niso uživale podpore. V sedemdesetih letih 20. stoletja je bil kot posledica samoupravnega socializma sprejet Zakon o društvih, ki je spodbudil ustvarjanje in razvoj društev ter izražanje interesov in pobude ljudstva, ki so bile neodvisne od države. Po letu 1980 se civilna družba ni več združevala le z namenom zadovoljitve potreb na področju športa in kulture, temveč so se vedno bolj pojavljale nove socialne vsebine, ki so našle izraz v gibanju za človekove pravice, pravice manjšin in tudi v mirovnih, ekoloških in duhovnih gibanjih (Huč & Mesarič, 2005, str. 9-10).

V drugi polovici osemdesetih let, ko se je pričel proces politične preobrazbe družbe, so društva v Sloveniji v ospredje postavila politične interese, kar je pustilo velik vpliv na nevladni sektor v letih po osamosvojitvi. Veliko sposobnih posameznikov je v teh letih izstopilo iz civilne družbe in se začelo uveljavljati v politični sferi, kar je povzročilo pomanjkanje usposobljenih kadrov in predvsem finančne podpore v nevladnem sektorju. Kljub formalizaciji dveh novih oblik združevanja v začetku devetdesetih let – zasebnih zavodov in ustanov, se je nevladni sektor začel krepiti šele s približevanjem Slovenije Evropski uniji, slabih deset let kasneje (Huč & Mesarič, 2005, str. 9-10). Ta proces je namreč spodbudil razvoj sodelovanja med vladnim in nevladnim sektorjem ter krepitev nevladnega sektorja, ki pa je še danes precej nižje od ravni, ki bi jo potencialno lahko dosegal glede na stopnjo ekonomskega in družbenega razvoja Slovenije, kar je razvidno iz letnega poročila o razvoju NVO, ki je na voljo na spletni strani organizacije USAID (2008 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia, 2009).

### **1.3 Položaj nevladnih organizacij v Sloveniji**

Evropska komisija je leta 2000 objavila dokument za razpravo, v katerem je jasno izraženo mnenje komisije o NVO in v katerem je izpostavljena njihova vloga pri odkrivanju in izpostavljanju potreb državljanov ter širjenju demokratičnih vrednot, prav tako pa izraža namen izboljšanja dialoga, reševanja proračunskih in kadrovskih vprašanj ter izboljšanja pretoka informacij. Dokument je na voljo na spletni strani Ministrstva za javno upravo Republike Slovenije (Komisija in nevladne organizacije: oblikovanje tesnejšega partnerstva, 2000). Dokument priznava vpliv, ki ga imajo sodobne NVO v družbi, in predvideva njihov prispevek pri zastopanju nazorov specifičnih skupin državljanov v evropskih institucijah, pri oblikovanju politik, krepitvi participatorne demokracije in evropskemu združevanju. Slovenija se je v sklopu procesa približevanja članstvu Evropske unije sicer oprla na smernice, ki so bile izpostavljene v tem dokumentu, vendar je Vlada Republike Slovenije šele leta 2005 pripravila strategijo za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, v kateri so opredeljene funkcije NVO, ocena stanja njihovega dosedanjega sodelovanja z Vlado Republike Slovenije ter izhodišča, cilji in prednostne naloge sodelovanja med Vlado Republike Slovenije in nevladnimi organizacijami v prihodnje. Še leto kasneje je bil objavljen dokument, ki izpostavlja pomen trajnega civilnega dialoga med Vlado Republike Slovenije in nevladnimi organizacijami (Stališča Vlade RS do sodelovanja z nevladnimi organizacijami, b.l.; Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, b.l.).

Pomanjkanje finančne podpore nevladnemu sektorju ter množični prehodi iz civilne družbe v politične sfere v letih po osamosvojitvi so tlakovali slabo izhodišče za razvoj tretjega sektorja v Sloveniji. Nezainteresiranost države na tem področju ter neprepoznavnost pomena močnega tretjega sektorja in sodelovanja z nevladnimi organizacijami pri oblikovanju politik in civilnega dialoga je povzročilo, da se stanje od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja ni bistveno izboljšalo. Kljub očitnemu zaostanku Slovenije za starimi članicami Evropske unije na tem področju, se je z relativno pozno predstavitvijo strategije in stališč do sodelovanja z nevladnimi organizacijami ta zaostanek še povečal. Šele v zadnjih nekaj letih so se odnosi med državo in nevladnimi organizacijami začeli izboljševati in s tem tudi položaj NVO v Sloveniji, za kar pa so zaslužne predvsem NVO same ob pomoči evropskih direktiv.

### **1.4 Organiziranost znotraj nevladnih organizacij**

Wyatt (2005, str. 11a) priporoča, da sta v nevladni organizaciji ločeni funkciji upravljanja in vodenja, kar pomeni, da so ločene tako naloge kot osebe, ki jih opravljajo. V nekaterih primerih je ločena tudi funkcija nadzora (nadzorni odbor), v nekaterih primerih pa sta funkciji nadzora in vodenja združeni.

NVO vodi upravni odbor ali svet, čigar osnovna zadolžitev je določanje politike in strateških smernic. Naloga članov upravnega odbora je tudi oblikovanje vizije in poslanstva NVO ter skrb, da vsi člani organizacije jasno razumejo izbrano poslanstvo. Člani upravnega odbora izkazujejo lastne vrednote, ki postanejo tudi vrednote NVO, za katerimi stojijo in s katerimi dajejo zgled vsem zaposlenim v organizaciji kot tudi okolju, v katerem nevladna organizacija

deluje. Upravni odbor je zadolžen tudi za uveljavljanje NVO v regiji, v kateri deluje. Je vezni člen med nevladno organizacijo in okoljem – uporabniki storitev in donatorji. Nenazadnje je naloga upravnega odbora tudi zagotavljanje ustreznih finančnih, materialnih in človeških virov, ki so potrebni za doseganje ciljev in vizije NVO. Ker so člani upravnega odbora običajno zaposleni v drugih organizacijah in se sestajajo le občasno, za opravljanje svojih dolžnosti navadno pooblastijo direktorja NVO, ki na nek način postane povezovalni element med upravnim odborom in zaposlenimi oziroma med vodenjem in upravljanjem NVO (Findeisen & Hebar, 2008).

Takšna ureditev je značilna za NVO zahodnega sveta, večje NVO in organizacije, ki imajo daljšo tradicijo delovanja. V tranzicijskih državah srednje in vzhodne Evrope, v manjših ter novoustanovljenih NVO pa je vodenje redkeje ločeno od upravljanja in je pogosto v rokah ene same osebe – direktorja. Ta način je za nevladno organizacijo manj primeren, saj lahko hitro pride do prepletanja osebnih interesov z interesi organizacije in odmika od primarno zastavljene vizije in poslanstva NVO. Naloga direktorja je, da nevladno organizacijo vodi. Vodi jo skladno s pooblastili upravnega odbora, vizijo in poslanstvom organizacije. Direktor lahko prevzame tudi vlogo menedžerja ali menedžerja projekta, lahko pa to vlogo prepusti drugim.

Findeisen in Hebar (2008, str. 23) ugotavljata, da je naloga menedžerja v nevladni organizaciji, da poslanstvo prenese v aktivnosti oziroma postopke, ki jih vodi. Preko aktivnosti poskrbi, da organizacija doseže zadane cilje, ki izhajajo iz njenega poslanstva. Aktivnosti, ki jih največkrat povezujemo z menedžerji v NVO so načrtovanje, organiziranje, predstavljanje in pogajanje, pridobivanje sponzorjev in denarnega sklada, koordiniranje, informiranje, analiziranje, motiviranje, mentoriranje ipd. Iz naštetega je razvidno, da se menedžerji v NVO ne razlikujejo bistveno od svojih kolegov v gospodarskem sektorju. Pomembna razlika pa je, da morajo biti prvi precej bolj osredotočeni na ljudi, ki se jih aktivnosti dotikajo, ne pa toliko na aktivnosti same po sebi.

## **2 POSLOVANJE NEVLADNIH ORGANIZACIJ**

Pri poslovanju NVO lahko potegnem nekaj vzporednic s poslovanjem organizacij v gospodarstvu. Podobnost se nanaša predvsem na način vodenja organizacije in projektnega načina dela. Nekaj vzporednic pri poslovanju NVO lahko potegnem tudi s poslovanjem javnih organizacij, predvsem na področju pridobivanja sredstev in financiranja aktivnosti.

Uspešnosti poslovanja NVO ni mogoče določiti oziroma razbrati iz finančnih kazalnikov ali na podlagi letne bilance stanja oziroma izkaza uspeha. Omenjeni parametri so lahko v pomoč pri evalvaciji učinkovitosti organizacije, nikakor pa ne morejo biti temeljni pokazatelj uspešnosti poslovanja organizacije, kot je to v praksi pri organizacijah v gospodarstvu. Glavni cilj NVO ni maksimiziranje dobička, zato so finančni kazalniki, ki se uporabljajo za prikazovanje uspešnosti profitno naravnanih organizacij, neprimerni. Cilji, ki jih zasleduje nevladna organizacija, so povezani z izboljšanjem položaja specifične ciljne skupine ali z družbeno koristnostjo širše javnosti, zato je za ocenjevanje uspešnosti potrebno upoštevati

drugačne kriterije. Uspešnost poslovanja NVO pomeni ocenjevanje dogajanja znotraj same organizacije, kot tudi učinek organizacije v okolju. Notranja merila uspešnosti NVO Cepin (2007, str. 64-65) razdeli v več sklopov. Prvo merilo je **finančno in materialno poslovanje**, ki prikazuje višino letnega proračuna organizacije, število razpisov, na katere se organizacija prijavi, finančni obseg posameznih projektov in količino opreme, ki jo ima organizacija na razpolago. Naslednje merilo so **ljudje**, in sicer število zaposlenih v organizaciji, število prostovoljcev, članov in podpornih članov ter število uporabnikov, ki koristijo programe oziroma storitve organizacije. Notranja uspešnost NVO se ocenjuje tudi glede na njen **program** oziroma glede na število projektov, ki jih izvaja, ure programa, število različnih izvajalcev programa ter število inovacij. Nikakor ne smem pozabiti na merilo **znanja** – usposobljenost izvajalcev programa, članov, prostovoljcev in menedžmenta organizacije ter na merilo **prepoznavnosti** – število objav o organizaciji v medijih, javno mnenje o organizaciji in njenih blagovnih znamkah, obiskanost spletnih strani, izgled in število izdanih publikacij ter gradiv. Pomembno notranje merilo uspešnosti je tudi **sodelovanje z drugimi**, predvsem število drugih NVO, vladnih institucij in institucij iz tujine, s katerimi organizacija sodeluje. Nenazadnje pa je potrebno ocenjevati tudi **strukture in postopke** znotraj NVO. Tu gre predvsem za kakovost komunikacije med različnimi organi znotraj organizacije, enakomernost porazdelitve odgovornosti med različnimi organi, jakost in fleksibilnost strukture, urejenost programskih in arhivskih postopkov ter kakovost informacijskega sistema. Notranja merila uspešnosti imajo gotovo velik vpliv na uspešnost poslovanja NVO, vendar niso smiselna, če organizacija nima nikakršnega učinka na okolje, v katerem deluje. Najpomembnejše merilo uspešnosti poslovanja NVO je torej uresničevanje njenega poslanstva oziroma zunanje merilo uspešnosti, saj merimo odziv okolja na aktivnosti organizacije.

Kljub temu da merila uspešnosti formalno lahko razdelim na notranja in zunanja, sta notranja in zunanja uspešnost NVO v medsebojni odvisnosti in ena brez druge nista dolgoročno obstojni. Če organizacija ne dosega notranjih meril uspešnosti, postaja oslABLJENA, kar hitro vpliva na kakovost njenih aktivnosti in slabši odziv okolja. Enako velja tudi v primeru, da organizacija ne dosega zunanjih meril uspešnosti oziroma se ne zveni za odziv okolice, kar se odraža tudi navznoter z manjšim številom uporabnikov, ki zaupajo njenim programom in storitvam, ali pa z npr. nižjo finančno podporo.

Uspešnost NVO je mnogokrat povezana z vizijo in poslanstvom organizacije. Vizija je projekcija trenutnega stanja organizacije v neko prihodnje obdobje, običajno gre za stanje, ki je boljše od sedanjega. Z zasledovanjem vizije posledično povečamo uspešnost organizacije. Podobno velja tudi za poslanstvo. Poslanstvo organizacije je namreč bistvo oziroma namen obstoja organizacije. Nastane zaradi razmer oziroma stanja v okolju, s katerim ustanovitelji organizacije niso zadovoljni in imajo namen prispevati k spremembi oziroma izboljšanju razmer. Z izpolnjevanjem poslanstva nevladna organizacija tako posledično povečuje tudi svojo uspešnost (Cepin, 2007). Iz zgoraj navedenega je razvidno, da organizacija z zasledovanjem vizije vpliva na notranja merila uspešnosti, z izpolnjevanjem poslanstva pa na

zunanjaja merila uspešnost. Vizija in poslanstvo pa sta temeljni sestavini strateškega načrtovanja.

## **2.1 Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah**

Okolje, v katerem delujejo NVO, se neprestano spreminja, spremembe pa nastajajo vedno pogosteje. Sodobna nevladna organizacija se mora omenjenim spremembam ves čas prilagajati, kar pomeni, da se morajo na spremembe okolja odzivati vsi njeni notranji dejavniki. Proces poteka tudi v obratni smeri, saj uspešna nevladna organizacija spreminja tudi okolje, v katerem deluje. Sodobna nevladna organizacija zaradi nenehnih tendenc po spreminjanju okolja ne more ostati nespremenjena dlje časa, zato je prilagodljivost ena izmed temeljnih lastnosti, ki jih mora imeti njeno vodstvo. Nenehne spremembe terjajo od vodstva neprestano sprejemanje odločitev, ki pa morajo povečati uspešnost poslovanja. Odločitve, ki vodijo k večji uspešnosti poslovanja NVO, temeljijo na natančnih informacijah o sedanjem stanju, želenem stanju v prihodnosti in pravih predvidevanjih o dogodkih v prihodnosti. Odločitve, ki vodijo k večji uspešnosti NVO, temeljijo na dobro izdelanem načrtu. Cepin (2007, str. 21) strateško načrtovanje definira na naslednji način: »Strateško načrtovanje je proces, v katerem organizacija definira svojo strategijo oziroma smer ter sprejme odločitve o uporabi virov, da bi uresničila to strategijo. Rezultat je navadno strateški načrt, ki ga uporabimo tudi pri ostalih načrtovanjih v organizaciji.« Izdelava strateškega načrta je zahtevna operacija in od NVO terja določen vložek časa in denarja, vendar je izdelava le-tega priporočljiva zavoljo pravih odločitev v organizaciji, znatno pa pripomore tudi pri pridobivanju finančnih sredstev, saj donatorjem kaže določeno mero zrelosti in odgovornosti NVO. Strateško načrtovanje ni enkratno dejanje. Strateški načrt NVO običajno pripravi pred začetkom delovanja, nato pa ga spreminja ali pripravi na novo periodično ali ob izrazitih spremembah okolja, v katerem deluje. Strateški načrt je dolgoročni načrt. NVO ga običajno pripravljajo za obdobje dveh do desetih let, kar je zopet pogojeno z reaktivnostjo okolja, v katerem delujejo.

Izdelava strateškega načrta v NVO se prične z določitvijo vrednot organizacije. Vrednote NVO odražajo vrednote, ustanoviteljev oziroma so merilo za to, kaj je za ustanovitelje prav in kaj narobe. Prikazujejo, kaj je ustanoviteljem pomembno oziroma smernico njihovega obnašanja in njihove principe. Za NVO je dobro, da imajo ljudje, ki delujejo v sklopu le-te, podobne vrednote. Ožje definirane vrednote NVO pomenijo bolj izrazito identiteto organizacije in običajno pripomorejo k uspešnejšemu delovanju organizacije. NVO z jasnimi vrednotami mora opredeliti svoje poslanstvo, ki prikazuje namen obstoja organizacije in, kot sem že omenil, odraža stanje v okolju, s katerim ljudje v organizaciji niso zadovoljni ter željo po izboljšanju le-tega. Poslanstvo je zapisano tudi v temeljnem dokumentu NVO in je običajno prva asociacija ljudi v organizaciji, ko pomislijo na svojo organizacijo. Ob določitvi poslanstva je naslednji smiselni korak strateškega načrtovanja določitev vizije NVO oziroma določitev želenega stanja organizacije v prihodnosti. Le-ta prikazuje stanje organizacije in okolja, ki bo doseženo ob upoštevanju in uresničevanju zadanega poslanstva. Poslanstvo in vizija navadno skrbita za motivacijo ljudi v organizaciji. Da pa bi NVO dosegla želeno stanje

v prihodnosti, mora v naslednji fazi strateškega načrtovanja ugotoviti oziroma analizirati trenutno stanje organizacije in okolja, v katerem deluje. Nekatere NVO zamenjajo vrstni red strateškega načrtovanja in izvedejo analizo trenutnega stanja, preden določijo vizijo organizacije. Oba načina strateškega načrtovanja v NVO sta pravilna, od vodstva pa je odvisno, kakšen vrstni red bo uporabilo (Cepin, 2007).

Obstaja več različnih metod analize trenutnega stanja, najboljše razmerje med vloženim delom in stroški pa bržkone ponuja SWOT analiza in je tako najprimernejša za NVO. S SWOT analizo upoštevamo tako dejavnike, ki se nanašajo na organizacijo samo (prednosti in slabosti), kot tudi dejavnike, ki se nanašajo na okolje, v katerem deluje organizacija (priložnosti in grožnje). S tovrstno analizo NVO odkrije, na katerih področjih je močna in bo le-ta lahko izkoristila ter na katerih področjih je šibka in bo le-ta morala izboljšati. Ugotovi tudi, katere dejavnike iz okolja bo lahko izkoristila in katerim se bo poizkušala izogniti. Smiselno je, da NVO naredi več različnih SWOT analiz, za vsako področje posebej (npr. ljudje, programi, storitve, odnosi z javnostmi, finance ...). Na ta način minimalizira možnosti, da bi spregledala kakšnega od pomembnejših dejavnikov za uspeh v prihodnosti. Naslednji korak strateškega načrtovanja v NVO je iskanje strateških izzivov. Če analiza trenutnega stanja prikazuje položaj NVO v sedanjosti in vizija zeleni položaj v prihodnosti, potem strateški izzivi prikazujejo pravo pot od ene do druge točke. Z določitvijo strateških izzivov NVO ugotovi, kaj mora narediti oziroma spremeniti, da bo dosegla svojo vizijo. Do strateških izzivov na posameznem področju NVO najlažje pride na podlagi rezultatov SWOT analize, in sicer tako, da poveže postavke iz diagonalno nasprotnih segmentov SWOT analize. S to metodo najlažje odkrije prednosti organizacije, s katerimi bo uspela zaobiti oziroma premagati grožnje zunanjega okolja in obratno – odkrije priložnosti v okolju, ki lahko pomagajo izboljšati slabosti organizacije. Na ta način pridobljene strateške izzive je smiselno združevati v sklope, od teh pa izbrati tiste, ki bodo NVO najverjetneje popeljali do zastavljene vizije. Preveliko število strateških izzivov oziroma nasprotujoče si poti organizacije namreč ne bodo pripeljale do zastavljene vizije (Cepin, 2007).

V naslednjem koraku strateškega načrtovanja mora NVO določiti strategije in cilje. Strategije so različne taktike, s katerimi se NVO lahko loti strateških izzivov in se lahko navezujejo na različna področja znotraj ali zunaj organizacije, npr. izobraževanje zaposlenih, komunikacija z mediji, povezovanje v partnerstvo ipd. Istočasno s strategijami mora NVO definirati tudi cilje. Cilji so namreč konkretni in merljivi kazalniki, ki organizaciji omogočajo kvantitetno in kvalitativno opredeliti rezultate, ki jih je zadala s strateškimi izzivi. Cilji so na nek način vmesne točke na poti med sedanjim stanjem in zelenim stanjem v prihodnosti, ki organizaciji omogočajo sprotno preverjanje, ali je le-ta na pravi poti do vizije oziroma ali je bil izbran pravi strateški izziv. Kot osnova za določitev ciljev lahko NVO služijo merila za uspešnost, ki sem jih opisal v enem izmed prejšnjih poglavij. Zadnje dejanje, ki ga mora NVO opraviti v sklopu strateškega načrtovanja, je določitev konkretnih aktivnosti, ki bodo pripomogle k uresničitvi zastavljenih ciljev, skladno z izbrano strategijo. Poleg samih aktivnosti mora določiti tudi osebo ali tim, ki bo posamezno aktivnost izvajal, vsako aktivnost časovno opredeliti ter ugotoviti, katera sredstva in kakšno količino sredstev bo vsaka aktivnost

zahtevala. Pomembno je tudi, da organizacija skrbi, da so posamezne aktivnosti usklajene z dosedanjimi koraki strateškega načrta ter da skrbi za koordinacijo aktivnosti in morebitno medsebojno odvisnost posameznih aktivnosti (Cepin, 2007).

Poslovanje NVO je dejansko izvajanje strateškega načrta. Aktivnosti, ki jih NVO izvaja, so usmerjene v implementacijo strategij, izpolnitev zastavljenih ciljev, poslanstva in končno vizije z namenom povečanja notranje in zunanje uspešnosti organizacije. Organizacijska struktura NVO oziroma odnosi med posamezniki in skupinami znotraj NVO morajo biti prilagojeni strateškemu načrtu organizacije. Jasno morajo biti določene pristojnosti in odgovornosti posameznih ljudi znotraj NVO, prav tako pa mora biti strateškemu načrtu prilagojen tudi finančni načrt organizacije.

## **2.2 Projektno delovanje nevladnih organizacij**

### **2.2.1 Priprava projekta**

Strateška raven v NVO se v fazi določitve strateških izzivov prevesi v operativno raven in ravno v tej fazi lahko začnem govoriti o poslovanju NVO v ožjem smislu. Ko ima NVO določeno vizijo, je potrebno odkriti način, kako bo vizijo dosegla. NVO vizijo zasledujejo s pomočjo dobrih projektne idej in izvajanjem projektov, ki niso nič drugega kot prepoznani strateški izzivi. Če se vrnem nazaj na strateško načrtovanje, je določitev strateškega izziva ekvivalentna predpripravi projekta, vse nadaljnje faze strateškega načrtovanja (strategije, cilji ...) in izvedbe pa se tako navezujejo na pripravo in izvedbo projekta. Z željo po natančnejši predstavitvi poslovanja NVO bom v nadaljevanju podrobneje predstavil operativno delovanje oziroma pripravo in izvedbo projektov v NVO ter njihovo financiranje.

NVO lahko izvaja en sam projekt, lahko pa istočasno izvaja več različnih. Število projektov je odvisno od tega, koliko različnih strateških izzivov je NVO prepoznala kot poti do svoje vizije. Predpriprava vsakega projekta se začne s projektno idejo. Projektne ideje se bo razvila v projekt samo v primeru, da je natančno definirana, inovativna, obeta dobre rezultate in je prilagojena razmeram okolja, v katerem želi NVO izvajati projekt. V naslednjem koraku je potrebno odkriti vire financiranja projekta. NVO se poslužujejo različnih načinov financiranja projektov. V zahodnem svetu je precej razvito donatorstvo, kjer NVO sredstva zagotavljajo premožnejši posamezniki ali organizacije z vrednotami, ki so blizu vrednotam NVO. Na podoben način se NVO financirajo s sponzorskimi sredstvi, ki jih dodelijo različna podjetja. Razlika med donatorjem in sponzorjem je, da gre pri sponzorju bolj za ekonomske vzgibe (oglaševanje, medijska vidnost ...), pri donatorju pa gre bolj za moralne vzgibe (vrednote). Zelo razširjen vir financiranja, ki je najbolj aktualen tudi med slovenskimi nevladnimi organizacijami, so proračunska sredstva. Za pridobivanje proračunskih sredstev EU je vsako leto objavljeno veliko število razpisov, na katere se NVO s svojimi projektne idejami lahko prijavijo (Cepin, Čandek in Gornik, 2005).

Vsak projekt NVO običajno financira z različnimi viri. Pomembno je, da ugotovi, kateri deležniki (EU, država, gospodarstvo, NVO, posamezniki ...) bodo imeli od rezultatov



projekta največje neposredne in posredne koristi in pri njih iskati vire financiranja. Vsekakor za uspešen zagon projekta niso potrebna le denarna sredstva. Različni akterji lahko vložijo tudi nefinančna sredstva, npr. čas, znanje, izkušnje, vpliv, in tako včasih k izvedbi projekta pripomorejo več kot s finančnimi sredstvi. Po tem, ko NVO odkrije potencialne vire financiranja, mora običajno poiskati in analizirati deležnike, ki bi lahko vplivali na realizacijo projekta. V tej fazi ne gre le za iskanje partnerjev projekta, NVO mora med drugim odkriti vplivne posameznike ali organizacije, ki za partnerje niso primerni, vendar bi njihovo pozitivno mnenje in podpora projektu dala dodatno »težo« in večje možnosti pri odobritvi financiranja projekta. NVO mora identificirati tudi morebitno konkurenco in skupine, ki izvajanju projekta iz kakršnegakoli razloga niso naklonjene in nenazadnje, določiti mora ciljno skupino, kateri je projekt namenjen. Najpomembnejši del analize deležnikov je določitev potencialnih partnerjev. NVO običajno iščejo partnerje, ki imajo veliko izkušenj na izbranem področju in reference, ki povečajo verjetnost odobritve financiranja. Njihov interes za projekt je velik, pripravljeni so vložiti čas, znanje, denar in se zavedajo, da vložka ne bodo oplemenitili v finančnem smislu. Običajno si NVO za partnerje v projektu ne izbirajo organizacij, ki opravljajo dejavnost enako njihovi. Izberejo organizacije, ki opravljajo dejavnosti komplementarne njihovi ter tako razširijo spekter izkušenj in znanja v projektu. Partnerstvo običajno sprejmejo organizacije s podobnimi vrednotami in motivi ter s pozitivno notranjo motivacijo, ki ni finančno pogojena. Največkrat pride do partnerstva z drugo NVO (Cepin et al., 2005).

Ko je partnerstvo oblikovano, projekt preide v fazo načrtovanja. V tej fazi je potrebno projektno idejo ob sodelovanju vseh partnerjev oblikovati v projekt do te mere, da je primeren za predstavitev potencialnim virom financiranja. Skladno z že opisanim strateškim načrtom, mora NVO s partnerji določiti cilje projekta in opredeliti strategijo, ki bo omogočila doseganje le-teh. Potrebno je določiti splošne in specifične cilje ter jim določiti roke, v katerih bodo doseženi, predvsem pa morajo biti skladni z vizijo in poslanstvom NVO. Splošni cilji so običajno kvalitativni in redko merljivi, medtem ko so specifični običajno kvantitativni in lažje merljivi. Naslednja stopnja načrtovanja projekta je načrt dejavnosti, kamor v prvi vrsti spada opredelitev virov in sredstev projekta. NVO mora zajeti vse načrtovane prihodke projekta – neposredne finančne vložke nosilca projekta in partnerjev, prispevke sponzorjev, donatorjev, morebitne prihodke od prodaje storitev v sklopu izvajanja projekta ter znesek zaprosenih sredstev iz proračuna. Prav tako mora NVO podrobno razdeliti vse stroške, ki bodo nastali v času izvajanja projekta. V primeru, da NVO zaproša za sredstva iz proračuna EU, mora biti posebej pozorna na to, kateri stroški so glede na razpis upravičeni in kateri neupravičeni. Upravičeni stroški so običajno vsi neposredni in posredni stroški izvajanja projekta (stroški dela, materiala, opreme, podizvajalcev ...), neupravičeni stroški pa so običajno stroški odplačila dolga, obresti, finančnih izgub, prispevkov v naravi, ki sicer lahko nastanejo, vendar se ne smejo financirati iz sredstev proračuna EU. V sklopu načrta dejavnosti mora NVO opredeliti vse aktivnosti, ki jih bo izvajala v sklopu projekta z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Aktivnosti mora opredeliti tudi časovno, določiti zaporedje izvajanja in roke za dokončanje posameznih aktivnosti. Poleg tega pa mora določiti tudi, kdo od

partnerjev je odgovoren za izvedbo posamezne aktivnosti, skladno z njegovimi kompetencami. Za vsakega od partnerjev mora določiti odgovornosti in pooblastila, prav tako pa mora določiti tudi koordinatorja aktivnosti, ki pa je običajno kar vodilni partner. Ob koncu načrta dejavnosti NVO s partnerji definira tudi optimistično in pesimistično verzijo projekta oziroma t. i. »plan B«, katerega bi NVO uporabila v primeru ugotovitve, da je bila izbrana strategija za doseganje ciljev napačna. Običajno je dovolj, da se opredeli potencialna tveganja, ki bi lahko ogrozila kvalitetno izvedbo projekta in doseganje posameznega cilja. Faza načrtovanja projekta je zaključena, ko je načrt projekta z vsemi zgoraj naštetimi elementi pripravljen v tiskani in elektronski obliki z dodanimi partnerskimi pogodbami in morebitnimi pismi podpore. Zahtevam prilagojeno verzijo načrta projekta NVO nato posreduje potencialnim virom financiranja. V Sloveniji so to najpogosteje institucije, ki objavijo razpise za dodelitev proračunskih sredstev EU (Cepin et al., 2005).

### ***2.2.2 Izvajanje projekta***

V primeru, da je NVO dobro načrtovala projekt in pridobila zadostna finančna sredstva, lahko začne z izvajanjem projekta. Večina projektov, ki so financirani iz proračunskih sredstev EU, traja od dvanajst do šestintrideset mesecev. Najpomembnejše v fazi izvajanja projekta je, da se NVO drži terminskega načrta aktivnosti, ki ga je opredelila v načrtu projekta. Zgodi se, da NVO v fazi izvedbe projekta izgubijo občutek za čas – zavlačujejo z izvedbo ene aktivnosti ali odlašajo z izvedbo druge iz različnih razlogov, kar posledično lahko vodi do razpada terminskega načrta, časovne stiske, napetosti med partnerji projekta in v najslabšem primeru tudi do neizpolnjevanja vseh zastavljenih ciljev. V izogib takšni situaciji mora vodja oziroma koordinator projekta v tej fazi vršiti celovit nadzor nad projektom. Koordinator projekta ves čas meri napredek pri doseganju specifičnih in splošnih ciljev. Sposoben mora biti predvideti zamude pri opravljanju aktivnosti, morebitno preseganje načrtovanih finančnih postavk in kakršnakoli odmikanja od ciljev. Pri projektih, ki jih NVO izvaja prvič ali pa se izvajajo na področju, ki še ni dobro raziskano, se lahko zgodi, da se v fazi izvajanja pojavijo večja odstopanja, ki v projektnem načrtu niso bila predvidena. Koordinator mora v tem primeru čim hitreje odreagirati in skupaj s projektno skupino poiskati rešitve za nastalo situacijo (dodatni finančni viri, preoblikovanje strategije ...). Nadzor nad projektom je eden izmed ključnih elementov izvajanja projekta. Koordinator projekta poleg nadzora opravlja tudi funkcijo organiziranja, motiviranja in razvoja ljudi, pomembna pa je tudi funkcija analize, ki je pogoj za opravljanje nadzora nad projektom. Da do tega sploh pride, je v fazi izvajanja projekta pomembna komunikacija in pretok pravih informacij. Komunikacija med partnerji projekta poteka na dnevni ravni. Ker gre večkrat za transnacionalna partnerstva, si NVO pomagajo s sredstvi moderne multimedijske komunikacije (Skype ipd.) tudi za izvedbo sestankov in konferenc, saj tako prihranijo tako v finančnem kot časovnem smislu, vseeno pa poskrbijo za kvaliteten pretok informacij. Poleg pretoka informacij med partnerji projekta je za kvalitetno izvedbo projekta pomembna tudi komunikacija z drugimi vplivnimi deležniki, ki lahko vplivajo na izvedbo določene aktivnosti ali celega projekta. Pomembno je, da tem deležnikom sproti predstavljamo rezultate projekta in jih poizkušamo kar se da vključiti v izvajanje projekta. NVO ne smejo zanemariti tudi komunikacije z različnimi mediji. Projekt, ki ga

NVO izvaja, ima pozitivne cilje, in namen izboljšati določene razmere ali življenjske pogoje, zato ga je potrebno predstaviti širši javnosti ob pomoči medijev. Na ta način NVO pridobi na ugledu v družbi, njene kompetence so širše znane, s tem si lahko zagotovi finančno podporo za prihodnje projekte (Cepin et al., 2005).

Zelo pomemben element projektnega delovanja NVO je sprotno shranjevanje, urejanje in dopolnjevanje projektne dokumentacije, tako finančne kot tudi vsebinske. NVO običajno med izvajanjem projekta pripravijo več vmesnih vsebinskih in finančnih poročil, tudi če vir financiranja tega od njih izrecno ne zahteva. Vmesna poročila so namreč v veliko pomoč tako pri sprotni evalvaciji projekta kot tudi pri pripravi zaključnega poročila in končni evalvaciji projekta. Izkušnje in novo pridobljeno znanje oziroma *know-how*, ki ga člani projektne skupine pridobijo tekom izvajanja projekta, lahko uporabijo povsem individualno pri zasledovanju svoje vizije z novimi projekti, ali kot celotna projektna skupina pri nadaljevanju projekta. S prilagoditvijo pridobljenih znanj in izkušenj drugemu okolju in drugačnim situacijam lahko projektna skupina nadaljuje sodelovanje in poskrbi za dolgoročnost projekta, kar spodbujajo tudi mnoge evropske institucije v smislu prenašanja dobrih praks in trajnostnega razvoja (Cepin et al., 2005).

### **2.2.3 Vrednotenje projekta**

Fazi izvajanja projekta sledi vrednotenje projekta oziroma evalvacija. Namen evalvacije je ugotoviti, ali so bili zastavljeni cilji doseženi, na kakšen način so bili doseženi, ugotoviti prispevek posameznega partnerja, ovrednotiti vpliv partnerstva na pridobljena nova znanja in razvoj posamezne organizacije ter predvsem določiti možnosti nadaljevanja projekta in partnerstva. Evalvacija vseh ključnih elementov projekta pokaže, ali je projekt primerno nadaljevati v nespremenjeni obliki, z razširjeno vsebino, ga preoblikovati glede na potrebe druge ciljne skupine, ali pa ga zaradi slabih rezultatov celo opustiti. Uspešnost projekta NVO ugotovi s kvalitativno in kvantitativno evalvacijo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki jih je v fazi načrtovanja opredelila z zastavljenimi cilji. Doseganje ali celo preseganje zastavljenih ciljev pomeni uspešen projekt, uspešno poslovanje organizacije in partnerstva, kar pa še ni zadosten pogoj za nadaljevanje projekta. Le-to je odvisno predvsem od možnosti nadaljnega financiranja (Cepin et al., 2005).

NVO pogosto uporabljajo več različnih metod evalvacije, kar je razumljivo glede na različna merila uspešnosti. Kvantitativno evalvacijo kazalnikov običajno naredijo z metodo analize, kjer gre za primerjanje začetnega stanja izbranih kazalnikov s stanjem ob koncu projekta. Metodo analize NVO navadno uporabljajo tudi pri medijskih zapisih o projektu. Analiza medijskih dokumentov in predvsem komentarjev na novice o projektu, ki jih zapiše javnost, daje NVO jasno sliko glede tega, kako je javnost projekt sprejela. Pri kvalitativni evalvaciji se NVO največkrat poslužujejo metode intervjuja in anketiranja, pri katerih lahko s prilagojenimi vprašanji pridobi mnenje različnih deležnikov - od partnerjev, podpornikov projekta preko državnih institucij in strokovnjakov do širše javnosti. Če želijo NVO iz vrednotenja projekta popolnoma izključiti učinek subjektivnosti, ki se zaradi čustvene

vpletenosti v projekt lahko pojavi, običajno izvedejo zunanjo evalvacijo. Zunanjo evalvacijo opravi organizacija, ki pozna ozadje projekta, ni pa na nikakršen način vpletena v katerokoli fazo projekta. Poleg že naštetih metod se pri zunanji evalvaciji uporablja še metoda fokusnih skupin, pri kateri gre za skupinski intervju različnih ciljnih skupin z enakimi značilnostmi in pa metodo opazovanja, ki nastopi že v fazi izvajanja projekta. Evalvacija je v prvi vrsti namenjena projektni skupini, ki je projekt izvajala. Viri financiranja pa običajno zahtevajo zaključno vsebinsko in finančno poročilo projekta. V prvem NVO kratko in jedrnatost predstavijo rezultate projekta in jih ponazorijo s konkretnimi primeri, v drugem pa prikažejo porabo po stroškovnih mestih projekta, ki se mora ujemati s stroškovnikom iz faze načrtovanja projekta oziroma z morebitnimi v naprej dogovorjenimi prerazporeditvami stroškov. Zaključnemu finančnemu poročilu morajo seveda priložiti tudi vsa dokazila o porabljenih sredstvih v obliki faktur, potrdil o izplačilu, ipd. Če ne gre za kakšno obliko donatorstva ali sponzorstva, lahko NVO pričakujejo nakazilo večine denarnih sredstev šele po potrditvi zaključnega vsebinskega in finančnega poročila s strani vira financiranja (Cepin et al., 2005).

Glavni stranski produkt vsakega novega projekta je projektni *know-how*. Gre za novo znanje, izkušnje in kompetence ljudi v NVO, ki so bile pridobljene tekom vseh treh faz projekta. *Know-how* je glavni kapital NVO in je ključnega pomena pri približevanju viziji NVO. Več kot ga ima NVO na voljo, bližje je svoji viziji.

### **2.3 Zbiranje finančnih sredstev v nevladnih organizacijah**

Eden izmed temeljnih elementov poslovanja vsake organizacije je pridobivanje finančnih sredstev, ki so potrebna za pokrivanje obratovalnih stroškov, stroškov človeških virov, materialnih stroškov, stroškov razvoja, raziskav in širitve, predvsem pa za zagotavljanje trajnostnega obstoja organizacije (Magič, 2007, str. 9). Storitve, ki jih ponujajo NVO, je izjemno težko ovrednotiti in so največkrat brezplačne za določene ciljne skupine ali širšo javnost. To seveda pomeni, da večina NVO brez zunanjih virov financiranja ne bi zmogla pokrivati niti svojih obratovalnih stroškov, kaj šele, da bi se lahko razvijale in sledile svojim vizijam. V prejšnjih poglavjih sem že omenil različne vire financiranja, ki so na voljo vladnim organizacijam (donatorji, sponzorji, proračunska sredstva, članarine ...). V tem poglavju pa bom podrobneje opisal sredstva, ki se jih najpogosteje poslužujejo tudi NVO v Sloveniji, to so javni finančni programi Evropske unije.

Evropska unija razpolaga z večjim številom finančnih programov, ki sredstva črpajo iz Evropskega socialnega sklada, Evropskega sklada za regionalni razvoj ter Evropskega kohezijskega sklada. Strukturna sklada sta namenjena zmanjševanju razlik v razvitosti regij članic in zasledovanju ciljev ekonomske, socialne in ozemeljske enovitosti Evropske unije. Kohezijski sklad pa je namenjen pospeševanju socialne, ekonomske in teritorialne enovitosti EU v državah članicah, katerih BDP ne dosega devetdeset odstotkov povprečja Evropske unije, med katere spada tudi Slovenija. K doseganju teh ciljev lahko posredno ali neposredno znatno pripomorejo tudi NVO s svojimi projekti. NVO se lahko financirajo tudi preko

programov, ki jih vodijo različni direktorati Evropske komisije (PROGRESS, LIFE, ERASMUS, YIA, MEDIA ipd.) ali preko Sveta Evrope, ki namenja sredstva predvsem mladinskim aktivnostim in mladim. Za finančna sredstva Evropske unije se lahko potegujejo NVO, ki delujejo na mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Ker Evropska unija spodbuja transnacionalna partnerstva, imajo mrežni ali partnerski projekti, ki vsebujejo več organizacij iz različnih regij in držav, večje možnosti za pridobitev sredstev (Magič, 2007).

Evropska unija se zaveda pomena sodelovanja z nevladnimi organizacijami in s tem financiranja in uresničevanja dejavnosti, ki jih ne izvaja niti zasebni sektor niti lokalne oblasti. Prav zato je za obdobje 2007-2013 pripravila spekter novih programov s sredstvi v višini cca. tisoč milijard evrov, ki bodo v tem obdobju bolj kot kadarkoli dosegljiva NVO. Za to je poskrbela reforma pravil finančnega upravljanja, ki je zagotovila lažjo dostopnost do finančnih virov prijaviteljem z omejenimi sredstvi. Evropska komisija ocenjuje, da letno projektom NVO dodeli več kot milijardo evrov sredstev, ki so namenjena predvsem področju človekovih pravic, spodbujanju demokracije in humanitarni pomoči, kar je objavljeno tudi na spletni strani Ministrstva za javno upravo Republike Slovenije (Komisija in nevladne organizacije: oblikovanje tesnejšega partnerstva, 2000). NVO lahko kandidira za dve vrsti finančnih sredstev; v okviru programa Evropske komisije, ki zajema področje delovanja organizacije, lahko poda vlogo za financiranje specifičnega projekta. V primeru, da je vloga sprejeta, Evropska komisija sofinancira določen delež aktivnosti projekta – običajno od petdeset do osemdeset odstotkov. V tem primeru je NVO prejela subvencijo za dejavnost. NVO pa lahko kandidira tudi za finančno podporo za osnovna sredstva. Pogoj za pridobitev subvencije za osnovna sredstva je, da si organizacija prizadeva za cilj v splošnem evropskem interesu ali za cilj, ki je del prednostne politike Evropske unije. Prijavo za pridobitev finančnih sredstev Evropske komisije za projekt, ki se izvaja na regionalni ali nacionalni ravni, NVO odda regionalnim ali nacionalnim organom (občine, ministrstva ...), ki tudi odobrijo sofinanciranje. V primeru, da se projekt izvaja na nivoju Evropske unije, mora NVO vlogo za pridobitev finančnih virov nasloviti na Evropsko komisijo, skladno z razpisno dokumentacijo posameznega programa (Magič, 2007).

### **3 PRIMER POSLOVANJA NEVLADNE ORGANIZACIJE ZAVOD MOJA SOSESKA**

Moja sojeska, zavod za ohranjanje osnovnih človeških vrednot sobivanja, je zavod, ki se ukvarja z opravljanjem dejavnosti ohranjanja, širjenja in poglobljanja sosedskih in dobrih medčloveških odnosov, s posebnim ozirom na kvaliteto življenja v urbanem in polruralnem okolju, kjer biva večje število ljudi različnih profilov, in s tem z ohranitvijo in razvojem osnovnih človeških vrednot sobivanja kot neprofitne dejavnosti.

Zavod Moja sojeska je pravna oseba, ki nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun z vsemi obveznostmi in pravicami, brez omejitev. V statutu navedeni pravni status zavoda je privatna, neprofitna organizacija. Zavod Moja sojeska je bil ustanovljen leta 2003. Predstavlja in zastopa ga direktor v okviru pooblastil, ki jih ima zavod v pravnem prometu.

Do leta 2009 je funkcijo direktorja opravljal Aleksander Hribar, v letu 2009 pa je to funkcijo prevzel Matjaž Kušar, dotedanji prokurist. Zavod Moja soseska je registriran v Ljubljani, sedež organizacije pa je na Vojkovi cesti 15 v Ljubljani.

### **3.1 Struktura zavoda**

Zavod Moja soseska ima uradno ločeno funkcijo vodenja in funkcijo upravljanja. Za vodenje formalno skrbi svet zavoda, ki ga sestavljajo štirje ustanovitelji, dejansko pa je vodenje zavoda povsem v rokah enega od ustanoviteljev zavoda, ki je od leta 2009 tudi direktor, pred tem pa je opravljal funkcijo prokurista. Zavod vodi povsem avtokratsko, vse pomembne odločitve o poslovanju in o prihodnjih usmeritvah zavoda sprejme sam, brez posvetovanja z ostalimi člani sveta zavoda, saj med njimi uživa popolno zaupanje. Združeni funkciji vodenja in upravljanja zavoda, vse pristojnosti v rokah ene osebe ter avtokratsko vodenje zavoda so povsem v konfliktu s teorijo poslovanja NVO, vendar je Zavod Moja Soseska s takim načinom vodenja prosperiral, predvsem po zaslugi karizme, idej in pristopa do dela ter zaposlenih s strani direktorja. Direktorju Zavoda Moja soseska neposredno odgovarjajo vodja računovodskega oddelka, vodja administracije ter dve vodji projektov, ki so poleg direktorja tudi edine redno zaposlene osebe v zavodu. Od obsežnosti in števila projektov, ki jih zavod v določenem trenutku izvaja, je odvisno število ljudi, ki delujejo v sklopu zavoda. Ob povečanem obsegu dela se poveča število zaposlenih v računovodskem in administrativnem oddelku, predvsem pa se poveča število ljudi, ki neposredno odgovarjajo vodji projektov. Posebnost Zavoda Moja soseska je, da ima redno zaposlene operativne vodje projektov, za strokovne vodje projektov pa običajno najema zunanje sodelavce (*outsourcing*). Tak način organiziranosti je posledica precej različnih področij, na katerih zavod izvaja svoje projekte, o čemer bom pisal v nadaljevanju. Kljub temu da je zavod v prvih letih svojega obstoja s svojo netipično organizacijsko strukturo deloval dobro, so se v zadnjem letu pokazale tendence po spremembi organiziranosti, ki so predvsem posledica rasti zavoda. Razvidno je, da bo za uspešno zasledovanje vizije potrebna reorganizacija zavoda, priprava novega strateškega načrta, predvsem iskanje novih strateških izzivov in posledično strategij. Avtokratski način vodenja in celotna moč odločanja v rokah enega človeka se v tem primeru lahko izkaže za slabost, saj bo odločitev o stagniranju zavoda ali njegovi nadaljnji rasti in razvoju povsem odvisna od enega človeka in možnosti združevanja njegovih osebnih interesov in interesov zavoda.

### **3.2 Poslovanje zavoda**

Vrednote Zavoda Moja soseska odsevajo vrednote ustanoviteljev in le-te so temelj delovanja zavoda in ljudi, ki so z zavodom povezani. Vsi zaposleni in tisti, ki z zavodom sodelujejo v projektih ali kako drugače, imajo podobne vrednote. Zavod na različne načine veliko sodeluje z mladimi osebami. Nekateri izmed njih še nimajo jasno oblikovanih vrednot in opazi se, da pogosto prevzamejo vrednote zavoda, po drugi strani pa nekateri ljudje v času sodelovanja z zavodom uspejo do neke mere vrednote zavoda dopolniti s svojimi vrednotami. Vrednote seveda niso zapisane v nobenem dokumentu zavoda in so zunanjemu opazovalcu včasih težko

določljive, vendar so zaposlenim v zavodu samoumevne in prepoznavne. Najbolj prepoznavne vrednote Zavoda Moja soseska so:

- znanje,
- razvoj,
- izkušnje,
- izvirnost,
- dostopnost informacij,
- kakovost,
- koristnost,
- napredek,
- nesebičnost,
- plemenitenje,
- podjetnost,
- prosperiranje,
- rast,
- sodelovanje,
- trajnostni razvoj,
- učenje,
- zavedanje.

Zgoraj našteve vrednote se odražajo v delu zavoda, s svojimi aktivnostmi pa skuša te vrednote prenesti tudi v okolje, v katerem deluje.

Poslanstvo je zapisano v *Statutu Zavoda Moja soseska* (2003, str. 1) in se glasi: »Opravljanje dejavnosti ohranjanja, širjenja in poglobljanja sosedskih in dobrih medčloveških odnosov, s posebnim ozirom na kvaliteto življenja v urbanem in polruralnem okolju, kjer biva večje število ljudi različnih profilov in s tem z ohranitvijo in razvojem osnovnih človeških vrednot sobivanja.« Poslanstvo je v nasprotju z vrednotami sicer zapisano v temeljnem dokumentu zavoda, vendar ni dovolj natančno definirano, kar večkrat povzroča težave pri prepoznavanju in razumevanju poslanstva tako pri zaposlenih kot tudi ostalih deležnikih. Poslanstvo bi bilo potrebno po šestih letih delovanja osvežiti, poenostaviti in predvsem bolj izpostavljati, kot je bilo v navadi do sedaj.

Vizija Zavoda Moja soseska sicer ni zapisana v temeljnem dokumentu zavoda, vendar je zaposlenim v zavodu dobro poznana. Vizija zavoda je razvoj celovite blagovne znamke Moja soseska namenjene komunikaciji z in med državljani. Moja soseska je okolje prijaznih informacij, nasvetov, smernic in predstavitev v različnih sferah življenja in dela v sodobni družbi. Mojo sosesko razumemo kot pomoč in prijaznost, ki bi jo ljudje pričakovali od dobrega soseda.

Zavod Moja soseska z različnimi projekti deluje tako na regionalni kot na nacionalni ravni, v zadnjih letih pa izvaja tudi transnacionalne projekte. Različne ravni delovanja zahtevajo prilagajanje različnim okoljem s specifičnimi priložnostmi in preprekami. Na nacionalni ravni se Zavod Moja soseska sooča z ovirami, kot so npr. neenakomerna razvitost regij, nenaklonjenost spremembam načina življenja, ozkoglednost, nezainteresiranost za težave drugih, zaverovanost v tradicionalne prakse in apriorno zavračanje dobrih praks iz tujine, slaba informiranost določenih ciljnih skupin. Precej pomembni oviri, ki ju je prepoznal zavod v preteklosti, sta tudi splošna nenaklonjenost države tretjemu sektorju in politična polarizacija, ki večkrat ovira neodvisno delovanje in zahteva politično lobiranje v Sloveniji. Prednosti, ki jih nacionalno okolje ponuja Zavodu Moja soseska, pa so možnost črpanja proračunskih sredstev preko strukturnih skladov in kohezijskega sklada EU, majhnost države in s tem povezana relativno lahka dostopnost do vseh državljanov, napredna miselnost predvsem mladih v urbanih okoljih in njihova dobra informacijska izobraženost, relativno malo dobrih praks na različnih področjih. Transnacionalno delovanje zavoda, predvsem na območju držav bivše Jugoslavije, je prineslo nove specifične priložnosti in prepreke, ki jih je moral zavod prepoznati in se z njimi soočiti.

Na podlagi analize različnih okolij in zastavljene vizije je Zavod Moja soseska določil zelo široke strateške izzive, in sicer:

- informiranje ciljnih skupin in širše javnosti,
- ozaveščanje ciljnih skupin in širše javnosti,
- razvoj različnih produktov namenjenih komunikaciji z različnimi ciljnimi skupinami.

Široko definirani strateški izzivi zavoda imajo svoje prednosti in slabosti. Omogočajo mu delovanje na zelo različnih področjih in puščajo svobodo, da strateške izzive prilagaja različnim razpisom za financiranje aktivnosti na različnih področjih. S tem si zagotovi večje možnosti pridobivanja finančnih sredstev s proračuna EU. Pozitivna stran ohlapno definiranih strateških izzivov je prav gotovo pridobivanje vrednih izkušenj z različnih področij in široko pridobljen *know-how* v primerjavi z drugimi nevladnimi organizacijami. Slabost tako definiranih strateških izzivov pa je gotovo neprepoznavnost, saj se zavod na enem področju ne pojavlja konstantno, temveč le enkrat, nato pa izvaja aktivnosti na povsem drugem področju. Kljub temu da ima zelo širok *know-how*, pa le-temu zaradi kratkotrajnega delovanja na različnih področjih lahko primanjkuje globine. Področja, na katerih je zavod že izvajal informiranje in ozaveščanje so okoljevarstvo, socialna vključenost, vseživljenjsko učenje,



medgeneracijsko sodelovanje, pomen evropskih institucij za državljane ipd. Ožje definiranje strateških izzivov oziroma ožja usmeritev zavoda in globinska namesto površinska krepitev *know-how-a*, bo zagotovo potrebna, če se bo Zavod Moja sosenska želel razvijati, rasti in doseči svojo vizijo.

Ohlapno definirani strateški izzivi Zavodu Moja sosenska omogočajo, da strategije in cilje prilagaja različnim razpisom za proračunska sredstva EU, ki so glavni vir finančnih sredstev zavoda. V teoriji NVO najprej pripravi projektno idejo z definiranimi strategijami in cilji in na podlagi le-te išče vire finančnih sredstev, ki ustrezajo projektni ideji. Zavod Moja sosenska je ubral obratno pot. Na različnih spletnih straneh zaposleni ves čas spremljamo razpise za sofinanciranje projektov, predvsem tiste, ki jih objavijo različni direktorati Evropske komisije in Svet Evrope. V primeru, da razpis ustreza karakteristikam Zavoda Moja sosenska, se oblikuje ožja projektna skupina, ki na podlagi zahtev razpisa oblikuje projektno idejo. Običajno gre za majhno projektno skupino, ki jo sestavljajo direktor, vodja projektov in po potrebi zunanji strokovnjak ali potencialni partner. Projektna skupina navadno s pomočjo »brainstorminga« oblikuje strategije, določi cilje, ciljne skupine ter potencialne partnerje in podpornike projekta, ki ustrezajo razpisu za pridobitev finančnih sredstev. Zunanji finančni viri običajno financirajo do osemdeset odstotkov vrednosti projekta, razlika so lastna sredstva zavoda in sredstva, ki jih prispevajo partnerji projekta. Običajno je od trenutka objave razpisa za pridobitev finančnih sredstev do roka za oddajo projektnih predlogov dovolj časa, da zavod dobro pripravi vsebinski projektni predlog, terminski načrt aktivnosti, pridobi partnerje in podpornike, ki dajo projektu dodatno težo, strokovne sodelavce iz področja, ki ga projekt pokriva ter pripravi stroškovnik, ki ustreza zahtevam vira financiranja. Zavod Moja sosenska prijavi več različnih projektov na različne razpise za pridobitev finančnih sredstev s strani EU istočasno in si s tem zagotovi večjo verjetnost pridobitve finančnih sredstev za financiranje obratovalnih stroškov in seveda za zasledovanje zastavljene vizije, ves čas pa ostaja zvest svojim, sicer ohlapno določenim strateškim izzivom, za katere ima dovolj izkušenj in *know how-a*. Posledica takega načina delovanja je, da je bilo do danes odobreno sofinanciranje več kot petdeset odstotkov prijavljenih projektov in zavod je v vseh letih svojega delovanja simultano izvajal vsaj dva projekta, največkrat na povsem različnih področjih. Zaposleni tako ves čas maksimalno izkoriščajo svoj potencial in si pridobivajo bogate izkušnje na različnih področjih, kar je v drugih podobnih organizacijah skoraj nemogoče. Dobre prakse, ki so rezultat izvedenega projekta na določenem področju, je zavod sposoben prilagoditi drugemu področju in drugim ciljnim skupinam ter jih tako nadaljevati v prihodnjih projektih.

*Tabela 1: Področja, ravni izvajanja, viri finančnih sredstev in skupna vrednost projektov sofinanciranih s strani proračunskih sredstev EU, v katerih je Zavod Moja soseska nastopal kot nosilec ali partner v obdobju 2004-2010.*

<b>projekt</b>	<b>področje</b>	<b>raven izvajanja</b>	<b>vir finančnih sredstev</b>	<b>skupna vrednost projekta</b>
Prihodnost za vse	socialna vključenost	nacionalna	Evropska komisija, Generalni direktorat zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti	295.000,00 EUR
Evropski državljani smo mi	Evropska unija in njene institucije	nacionalna	Evropski parlament	132.000,00 EUR
Vedeti	zaposlovanje	transnacionalna	Program pobude Skupnosti INTERREG IIIA	425.000,00 EUR
Znanje je moč	vseživljenjsko učenje	nacionalna	Evropski socialni sklad, iniciativa EQUAL, Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve	349.000,00 EUR
Varovanje okolja - naloga za vse in vsakogar	okoljevarstvo	nacionalna	EEA finančni mehanizem 2004-2009	499.000,00 EUR
Promocija vseživljenjskega učenja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni	vseživljenjsko učenje	lokalna, regionalna, nacionalna	Evropski socialni sklad, Ministrstvo RS za šolstvo in šport	175.000,00 EUR
Prihodnost za vse II	socialna vključenost	transnacionalna	Evropska komisija, Generalni direktorat zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti	550.000,00 EUR

### **3.3 Projekt Prihodnost za vse II**

Podrobneje bom elemente poslovnega procesa predstavil na primeru projekta Prihodnost za vse II – enega od projektov, ki ga zavod v tem trenutku izvaja. Projekt je predstavljen v internem gradivu Zavoda Moja soseska (Project description: Prihodnost za vse II, 2008).

#### **3.3.1 Viri financiranja in upravljanje z denarjem v projektu**

Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti Evropske komisije je v letu 2008 na svoji spletni strani objavil razpis za projektne predloge na področju promocije debat o socialni vključenosti, za katere je v tem sklopu namenil slabih pet milijonov evrov, ki bodo dodeljeni desetim najustreznejšim projektnim predlogom. Zavod Moja soseska je na razpisu kandidiral s svojim projektnim predlogom, ki je bil med močno konkurenco izbran za

sofinanciranje v višini osemdeset odstotkov vrednosti projekta. Razliko do celotne vrednosti projekta morajo pokriti lastna sredstva Zavoda Moja sojeska in partnerjev projekta, ki pa niso izražena v denarju, temveč kot oprema in delo. Zavod pridobi trideset odstotkov finančnih sredstev ob podpisu pogodbe z Evropsko komisijo. Dodatnih štirideset odstotkov finančnih sredstev dobi, ko z vmesnim finančnim poročilom dokaže, da je porabljenih sedemdeset odstotkov finančnih sredstev, ki so bila dodeljena ob podpisu pogodbe, zadnjih trideset odstotkov pa dobi po zaključku projekta in potrditvi končnega poročila. Zaradi počasnih administrativnih postopkov lahko pregled in potrditev vmesnega ter končnega poročila in s tem povezano nakazilo finančnih sredstev traja več mesecev. Kljub temu se mora zavod držati zastavljenega terminskega načrta projekta in izvajanja aktivnosti ne sme ustaviti, z njimi pa nastajajo operativni stroški, stroški dela, stroški podizvajalcev, potni stroški ipd. Za nemoten potek projekta mora zavod tako pokrивati stroške z drugimi viri. V preteklosti se je zavod likvidnostnim težavam izognil s kratkoročnim zadolževanjem pri poslovnih bankah, kar pa je od prihoda svetovne gospodarske krize postalo nemogoče. Za pridobivanje posojil poslovnih bank za NVO namreč veljajo povsem enaki kriteriji kot za tržno naravnana podjetja. Ker cilj Zavoda Moja sojeska ni maksimizacija dobička, so njegovi finančni kazalniki seveda slabši kot finančni kazalniki tržno naravnanih podjetij, kar je tudi razlog, da kredita ne more več dobiti. Likvidnostne težave zavod tako rešuje s komercialno dejavnostjo, kot je oddajanje opreme (multimedijski avtobus, avtodom, prireditveni oder ...) in z organizacijo poslovnih dogodkov.

### ***3.3.2 Ciljne skupine projekta***

Ciljne skupine so različni deležniki in skupine deležnikov, na katere bo zavod z rezultati projekta Prihodnost za vse II vplival in katere bodo od izvajanja projekta imele neposredne in posredne koristi. Gre za:

- oblikovalce politik v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji,
- ljudi, ki se soočajo z revščino in socialno izključenostjo,
- nosilce odločitev na lokalni, regionalni in nacionalni ravni,
- državne institucije vključene v procese socialnega vključevanja in socialne zaščite,
- NVO, ki se borijo proti revščini in socialni izključenosti,
- neodvisne raziskovalce,
- medije.

### ***3.3.3 Storitve oziroma programi projekta***

Projekt promovira socialno vključevanje. V okviru projekta je zavod pripravil diskusije in zbiranje mnenj na lokalni, regionalni, nacionalni in transnacionalni ravni na območju Slovenije, Hrvaške in Srbije. V sklopu diskusij z različnimi ciljnimi skupinami se osredotoča

na identifikacijo razlogov za revščino in socialno izključenost na eni strani ter na odkrivanje dobrih praks in načinov za zmanjševanje revščine in socialne izključenosti na drugi strani. Na ta način izpostavlja vsa pomembna vprašanja glede revščine in socialne izključenosti otrok, starejših, migrantov, dolgotrajno brezposelnih, nekvalificiranih delavcev, etničnih manjšin (Romi), oseb s posebnimi potrebami, žrtev vojne in ostalih manj obsežnih skupin, ki se soočajo z revščino in socialno izključenostjo. Predvsem pa odpira pomembna vprašanja in išče odgovore na področju primernega izobraževanja in usposabljanja, zaposlovanja, zdravstva ter dolgoročne nege. V prvi fazi projekta je zavod zbiral informacije o nacionalnih politikah socialne vključenosti, ki jih je pridobil iz različnih virov (NVO, strokovni članki, študije, raziskave ...). Zbrane informacije je analiziral in določil pomanjkljivosti ter prednosti posameznih politik socialne vključenosti v vseh treh državah, na podlagi le-teh pa pripravil izhodišča za diskusije na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. Na podlagi diskusij med oblikovalci politik, strokovnjaki in posamezniki, ki izkušajo revščino in socialno izključenost, ter z zbiranjem mnenj na individualni ravni bo zavod lahko primerjal različna stališča, identificiral dobre prakse, izzive in načine, kako se z izzivi soočiti. Zavod istočasno omogoča tudi dialog med oblikovalci politik in najbolj ranljivimi skupinami. Po končani analizi lokalnih, regionalnih in nacionalnih diskusij v vsaki od sodelujočih držav bo zavod pripravil izmenjavo izkušenj na mednarodni konferenci, v sklopu katere bo primerjal analize nacionalnih diskusij in pripravil nadaljnja priporočila, ki bodo temeljila na odkritih dobrih praksah v sodelujočih državah. Priporočila bo naslovil na ustrezne organe v vseh treh državah. Zavod tako pričakuje, da bo lahko ponudil relevantne informacije oblikovalcem politik, na podlagi katerih bodo lahko izboljšali prihodnje politike socialne vključenosti v regiji.

### ***3.3.4 Obseg trga in trendi***

Diskusije osvetljujejo težave na lokalnih, regionalnih in nacionalnih ravneh v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. Sodelujoče države prikazujejo različne stopnje razvoja, soočajo se s specifičnimi težavami na področju socialne vključenosti, pri nekaterih izzivih pa med njimi lahko potegnemo vzporednice. Enako velja tudi za regije in občine znotraj sodelujočih držav. Vse tri države se namreč soočajo s precejšnjimi razlikami v regionalni razvitosti. Slovenija se sooča z visoko stopnjo starejših med nezaposlenimi in z visokim odstotkom nezaposlenih med iskalci prve zaposlitve. Kljub temu da Slovenija nameni relativno visok delež bruto domačega proizvoda za socialno zaščito ogroženih skupin, le-ta ni primerno razdeljen in lahko prihaja do različnih anomalij. Slovenija ne namenja dovolj pozornosti izobraževanju in prekvalifikaciji dolgotrajno brezposelnih, sooča pa se tudi z naraščanjem števila imigrantov ter z rastjo deleža starejše populacije. Pregled stanja v Sloveniji je objavljen v internem gradivu Zavoda Moja soseska (Analiza politik namenjenih socialnemu vključevanju – Slovenija, 2008).

Hrvaška se sooča z relativno visoko stopnjo brezposelnosti, ki je še posebej pereča pri ženski populaciji. Med brezposelnimi je relativno velik delež dolgotrajno brezposelnih. Težave in izzivi se pojavljajo na področju ljudi s posebnimi potrebami, še posebej pri vojnih invalidih, omeniti pa je potrebno tudi nezanemarljivo število ljudi, ki pripadajo etičnim manjšinam na

Hrvaškem, katerim splošna javnost ni najbolj naklonjena (Srbi, Romi), in pa naraščanje števila odvisnikov od drog med mladimi. Pregled stanja na Hrvaškem je objavljen v internem gradivu Zavoda Moja soseska (Analiza politika socialne vključenosti u Hrvatskoj, 2008).

Srbija se sooča z najvišjo stopnjo brezposelnosti med sodelujočimi državami. Med brezposelnimi je največ mladih oziroma iskalcev prve zaposlitve, žensk ter oseb s posebnimi potrebami. Velik delež dolgotrajno brezposelnih povzroča tudi težave, povezane s sivo ekonomijo in kriminalom. Srbija se sooča tudi s pomanjkljivimi kapacitetami za pomoč in podporo starejšim, kljub temu da delež starejše populacije narašča, prav tako se sooča tudi z nizkimi zdravstvenimi standardi, še posebej v ruralnih območjih. Izpostaviti je potrebno tudi visok delež mladih in srednje generacije z nizko stopnjo izobrazbe, ki je posledica splošnega pesimizma in dogodkov v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Pregled stanja v Srbiji je objavljen v internem gradivu Zavoda Moja soseska (Analysis of Social Inclusion Policies in Serbia, 2008).

### **3.3.5 Konkurenca**

Na območju Slovenije, Hrvaške in Srbije delujejo različne NVO in državne institucije, ki neposredno ali posredno skrbijo za socialno vključevanje različnih ogroženih skupin. V tem trenutku nobena druga organizacija ali partnerstvo ne izvaja aktivnosti, ki bi omejile socialno izključenost vseh ogroženih skupin v vseh treh državah istočasno. Po eni strani se NVO večinoma osredotočajo na točno določeno skupino, ki se sooča s socialno izključenostjo, po drugi strani pa se državne institucije ukvarjajo s težavami socialne izključenosti na nacionalni ravni, nemalokrat pa zanemarijo lokalni in regionalni vidik omenjenih težav, prav tako pa ne pride do mednarodne izmenjave dobrih praks. Konkurence v pravem pomenu besede Zavod Moja Soseska na omenjenem področju nima, saj z ostalimi organizacijami, ki v teh treh državah delujejo na področju socialne vključenosti, zasleduje enake oziroma podobne družbeno koristne cilje in se z njimi ne bori za tržni delež, kot je to v navadi v gospodarstvu. Konkurenca pa je bila navzoča pri pridobivanju sredstev za financiranje projekta. Na razpis za sofinanciranje projektov, ki izpostavljajo pomen socialne vključenosti ogroženih skupin in izmenjavo dobrih praks na področju socialne vključenosti, je projekte prijavilo več kot dvesto partnerstev iz celotne Evrope. Projekt Prihodnost za vse II je bil eden izmed desetih projektov, ki so najbolje izpolnjevali kriterije razpisa in so prejeli finančna sredstva. Pred pripravo projekta je nemogoče vedeti, katere organizacije bodo konkurirale za razpoložljiva sredstva. Gotovo pa je, da bodo konkurirale organizacije iz celotne Evrope, večkrat precej bogatejše z izkušnjami, kar je dodatna motivacija, da pripravimo projekt izvirno in strokovno ter da je ideja primerjalna prednost.

### **3.3.6 Prodajne poti**

Storitev, ki jo zavod s projektom Prihodnost za vse II opravlja, je identifikacija razlogov za revščino in socialno izključenost ter identifikacija načinov preprečevanja revščine in socialne izključenosti. Zaključki in priporočila, ki bodo pripravljena na podlagi aktivnosti projekta in zbrana v brošuri, bodo distribuirana ustreznim organom na lokalni, regionalni in nacionalni

ravni v vseh treh državah. Brošura s priporočili jim bo služila kot ena izmed smernic pri oblikovanju politik in akcijskih načrtov v prihodnje. Javnost, še posebej tisti del, ki se sooča z revščino in socialno izključenostjo, bo prejemala informacije o obstoječih ukrepih proti revščini in socialni izključenosti preko štiridesetih oddaj na radijskih postajah v Sloveniji in Hrvaški.

### **3.3.7 Tržno komuniciranje**

Namen tržnega komuniciranja je zagotavljanje informacij o projektu in socialni vključenosti osebam, ki se soočajo z revščino in socialno izključenostjo, ter širši javnosti. V sklopu aktivnosti, ki so povezane z ozaveščanjem, je zavod pripravil spletno stran projekta v jezikih vseh sodelujočih držav. Spletna stran vsebuje ažurne informacije o samem projektu, aktivnostih, rezultatih in obenem ponuja možnost, da ciljne skupine izrazijo svoje mnenje. Z namenom doseganja čim širše javnosti z informacijami o projektu je zavod pripravil štirideset tisoč letakov s predstavitvijo projekta in ključnih vprašanj v treh jezikih. Letake je distribuiral med prebivalstvo v času izvedbe diskusij na lokalni in regionalni ravni. Pred izvedbo lokalnih in regionalnih diskusij v multimedijem avtobusu, je v sodelovanju s partnerji projekta obvestili lokalne in regionalne medije v vseh sodelujočih državah, ki so del diskusij tudi dokumentirali in projekt predstavili na lokalnih ter regionalnih televizijskih programih, radijskih programih, časnikih ter internetnih portalih. Med izvajanjem projekta je predvidenih tudi šest tiskovnih konferenc, dve v vsaki državi. Aktivnosti in rezultate projekta zavod predstavlja tudi v sklopu štiridesetih radijskih oddaj v Sloveniji in Hrvaški. Vsaka radijska oddaja gosti predstavnike ciljnih skupin, ki preko radijskih valov predstavljajo svoje mnenje in informacije o relevantnih vprašanjih s področja socialne vključenosti, voditelji pa v vsaki radijski oddaji na neformalen način poslušalcem približajo aktivnosti in rezultate projekta.

### **3.3.8 Organizacijska struktura**

Zavod Moja soseska je nosilec projekta, koordinator aktivnosti na vseh ravneh projekta, upravlja s finančnimi sredstvi projekta ter pripravlja poročila. Partnerji projekta so:

- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (Slovenija)
- Iksiv, d.o.o. (Slovenija)
- Emines, d.o.o. (Slovenija)
- Miran Dol, d.o.o. (Hrvaška)
- Centar za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga (Srbija)

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije je odgovorno za akcijske načrte in politike socialnega vključevanja v Sloveniji. Poseduje znanje in informacije, ki pripomorejo k ustrezni pripravi diskusij na lokalni, regionalni in nacionalni ravni, prav tako pa s svojo avtoriteto pripomore pri vključevanju ustreznih organov na lokalni in regionalni ravni v aktivnosti projekta. Pomembno je, da kot nosilec politik socialnega vključevanja v

Sloveniji sodeluje že v fazi pridobivanja informacij in mnenj ter v fazi oblikovanja priporočil, na katera se bo pri svojem delovanju oprl v prihodnje. Iksiv, d.o.o. je svetovalno podjetje, ki zagotavlja izkušnje in znanje na področju socialnega vključevanja, vseživljenjskega učenja ter zaposlovanja. Ta področja so relevantna tako v fazi priprave, kot izvajanja aktivnosti projekta, predvsem pa pri raziskavah, pripravi vsebin in diskusij. Emines, d.o.o. je podjetje z bogatimi izkušnjami na področju odnosov z javnostmi in medijske produkcije. Partner prvenstveno skrbi za komunikacijo z mediji, organizacijo tiskovnih konferenc, predvsem pa so njegove izkušnje relevantne pri produkciji radijskih oddaj. Miran Dol, d.o.o. je neodvisna agencija, ki ponuja svetovalne storitve in tehnično podporo hrvaškim javnim institucijam na področju poklicnega izobraževanja in izpopolnjevanja, izobraževanja odraslih, zaposlovanja, podjetništva, upravljanja in drugih področjih razvoja človeških virov. Partnerjeve izkušnje pripomorejo pri analizi obstoječega stanja in pripravi diskusij na Hrvaškem, prav tako pa ima vzpostavljene povezave z relevantnimi hrvaškimi državnimi institucijami in humanitarnimi organizacijami. Centar za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga je NVO, katere vizija je trajnostni ekonomski in socialni razvoj ene izmed najrevnejših regij v Srbiji. Ker partner deluje na območju, ki se sooča z najvišjo stopnjo revščine in socialne izključenosti v Srbiji, poseduje ključne informacije relevantne za pripravo aktivnosti projekta. Partner ima bogate izkušnje na področju sodelovanja z lokalnimi in regionalnimi oblastmi ter nevladnimi organizacijami na območju celotne Srbije, kar mu tudi omogoča pripravo in organizacijo lokalnih ter regionalnih diskusij v sklopu projekta. Partnerji so zagotovili tudi podporo projektu s strani Ministrstva za zdravstvo in socialno varstvo Republike Hrvaške ter Ministrstva za delo in socialne politike Republike Srbije, ki zagotavljata dodatne informacije, ki so potrebne predvsem pri analizi začetnega stanja in pri pripravi konceptov za diskusije. Partnerstvo združuje državo, gospodarski sektor in tretji sektor in kot tako zagotavlja širok spekter različnih vidikov, izkušenj in znanj, ki so potrebna za reševanje problemov revščine in socialne izključenosti.

### ***3.3.9 Terminski načrt projekta***

Projekt prihodnost za vse II je zavod pričel izvajati 14. 12. 2008. Projekt je razdeljen v sedem delovnih sklopov, v katerih bo zavod izvajal aktivnosti dvaindvajset mesecev, do zaključka projekta v oktobru 2010.

Delovni sklop 1 – analiza obstoječih informacij (22. 12. 2008 – 27. 02. 2009): Namen delovnega sklopa je zbrati vse relevantne informacije ter identificirati najmočnejše in najšibkejši točke izvajanja socialne politike v vsaki od sodelujočih držav

Delovni sklop 2 – zbiranje mnenj na lokalni, regionalni in nacionalni ravni (02. 03. 2009 – 26. 02. 2010): Glede na ugotovljene najmočnejše in najšibkejši točke izvajanja socialne politike v vsaki od sodelujočih držav bodo pripravljene vsebine za diskusije na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. V sklopu diskusij bodo predstavniki različnih ciljnih skupin lahko izrazili svoje mnenje in slišali mnenja drugih ciljnih skupin. Ker se osebe, ki se soočajo z revščino in socialno izključenostjo, običajno ne želijo javno izpostaviti, bomo njihova mnenja zbirali tudi

s pomočjo anonimnih vprašalnikov, in sicer na vseh lokacijah, kjer se bodo izvajale lokalne in regionalne diskusije.

Delovni sklop 3 – analiza zbranih mnenj (29. 09. 2009 – 26. 04. 2010): Namen delovnega sklopa je analizirati mnenja različnih ciljnih skupin, pridobljena na lokalni in regionalni ravni ter pripraviti zaključke na nacionalni ravni v vseh sodelujočih državah.

Delovni sklop 4 – priprava in izvedba mednarodne konference (02. 03. 2010 – 26. 07. 2010): Namen delovnega sklopa je predstavitev razlogov za revščino in socialno izključenost v vsaki od sodelujočih držav, dobrih praks, izzivov in načinov za preprečevanje revščine in socialne izključenosti, predvsem pa gre za izmenjavo izkušenj, pridobljenih na nacionalnem nivoju izvedbe projekta.

Delovni sklop 5 – priprava priporočil in njihova diseminacija (02. 08. 2010 - 22. 09. 2010): Namen delovnega sklopa je zbrati informacije o možnostih izboljšav politike socialnega vključevanja v vseh treh sodelujočih državah in jih v obliki brošure posredovati oblikovalcem politik in medijem.

Delovni sklop 6 – medijske in ozaveščevalne aktivnosti (27. 02. 2009 – 26. 10. 2010): Namen delovnega sklopa je zagotavljanje informacij o projektu in vprašanih socialne vključenosti vsem ciljnim skupinam in preko medijev vršiti dodatni pritisk na relevantne institucije.

Delovni sklop 7 – vodenje projekta, nadzor, evalvacija in poročanje (14. 12. 2008 – 26. 10. 2010): Namen delovnega sklopa je zagotoviti kvalitetno izvedbo projekta in kvalitetne rezultate.

### ***3.3.10 Tveganja***

Glavno prepoznano tveganje je, da se diskusij ne bi želeli oziroma uspeli udeležiti vsi predvideni predstavniki ciljnih skupin. Skupno bo zavod organiziral kar štiriinpetdeset diskusij na lokalni, regionalni in nacionalni ravni v vseh treh sodelujočih državah. Na vsaki diskusiji je predvidenih vsaj osem predstavnikov različnih ciljnih skupin, katerih mnenja se lahko razlikujejo tudi toliko, da se skupne diskusije ne želijo udeležiti. Predvsem bo kritično tudi usklajevanje časovne dostopnosti visokih predstavnikov oblikovalcev politik, ki imajo zelo natrpane urnike. Tveganje v tem primeru ni kritično za samo izvedbo projekta, lahko pa omenjeni parametri vsekakor vplivajo na kakovost rezultatov. Vključitev Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije v partnerstvo projekta in podpora projektu s strani hrvaškega in srbskega ministrstva zmanjšujeta tveganje. Tveganje je zavod prepoznal tudi v tem, da se osebe, ki se soočajo z revščino in socialno izključenostjo, ne bodo želele izpostavljati in podati svojega mnenja, ki je prav tako izjemno pomembno za kvalitetne rezultate analize. Zavod je tveganje zmanjšal tako, da je za skupine, ki se soočajo s socialno izključenostjo, pripravil anonimne vprašalnike.



### **3.3.11 Podporne storitve**

Čeprav imata računovodstvo in administracija podporni funkciji v poslovanju NVO, lahko slabo izvajanje enega ali drugega celo ogrozi izvedbo projekta oziroma poslovanja NVO. Večino finančnih sredstev NVO pridobi s strani zunanjih virov. To pomeni, da večinoma ne razpolaga s svojimi sredstvi, temveč s sredstvi drugih institucij, zato si računovodski oddelek ne sme privoščiti napak. Vsa sredstva morajo biti porabljena namensko, skladno s potrjenim finančnim načrtom projekta in podkrepjena morajo biti z dokazili. Navada je, da računovodski oddelek za vsak projekt odpre posebno stroškovno mesto, včasih celo poseben transakcijski račun, za lažji nadzor in namensko porabo finančnih sredstev. Računovodski oddelek poleg finančnih transakcij, nadzora nad finančnimi sredstvi, evidentiranja in obračunavanja stroškov dela sodeluje tudi pri pripravi in izvedbi javnih naročil večjih vrednosti in pri pripravi vmesnih in končnega finančnega poročila.

Administracija je odgovorna za pripravo, zbiranje in urejanje dokumentacije, ki je potrebna za vmesna in končno vsebinsko poročilo. Poznati mora vse zahteve vira financiranja in jih upoštevati pri pripravi vsakega dokumenta, od naročilnic do dopisov. Vso dokumentacijo mora pravilno opremiti z glavo in nogo projekta, jo smiselno zbirati in arhivirati. V določenih primerih skrbi tudi za terminsko koordinacijo sestankov članov projektne skupine, ob časovnih stiskah pa prevzame tudi nekatere delovne naloge članov projektne skupine. Ravno iz tega razloga se od administracije zahteva, da zelo dobro pozna projekt kot celoto in potek posameznih aktivnosti. Obe funkciji sta precej zahtevni in stresni pri izvajanju enega projekta. V primeru Zavoda Moja soseska, ki istočasno izvaja več projektov, financiranih s strani različnih virov, je zahtevnost še precej večja, s tem pa se poveča tudi možnost napak. Zato v zavodu posvečamo posebno pozornost človeškim virom v teh dveh oddelkih, skrbimo za nenehno izobraževanje in jim skušamo omogočiti čim manj stresne pogoje za delo.

### **3.3.12 Nadzor in evalvacija**

Pred začetkom izvajanja projekta je bil ustanovljen projektni svet, v katerem sodelujejo predstavniki partnerskih organizacij. Ena izmed nalog sveta je nadzor poteka projekta v primerjavi z načrtovanim in predlog morebitnih sprememb načrta projekta v primeru, da bi to bilo potrebno. Z namenom oceniti projekt in rezultate, bo projektni svet ob zaključku projekta pripravil evalvacijo projekta, ki bo temeljila na:

- oceni pričakovanih rezultatov. Pričakovani rezultati so: zbrane vse relevantne informacije v sodelujočih državah, določene najšibkejše in najmočnejše točke politik socialne vključenosti v sodelujočih državah, izvedenih štiriinpetdeset diskusij na lokalni, regionalni in nacionalni ravni, izpolnjenih dva tisoč anketnih vprašalnikov, pripravljena analiza in zaključki, ki temeljijo na zbranih mnenjih v vseh sodelujočih državah, izvedena mednarodna konferenca, pripravljena priporočila za vsako od sodelujočih držav, pripravljenih in razdeljenih osem tisoč brošur s priporočili, pripravljenih in razdeljenih štirideset tisoč letakov, organiziranih šest tiskovnih konferenc, zagotavljanje ažurnih informacij lokalnim, regionalnim in nacionalnim medijem v vseh sodelujočih državah,

predvajanih trideset radijskih oddaj na Hrvaškem in štirideset v Sloveniji, izdelana in sproti ažurirana spletna stran;

- oceni učinka ozaveščanja, ki bo viden iz primerjave analiz anketnih vprašalnikov, namenjenih različnim ciljnim skupinam pred začetkom izvajanja projekta in po zaključku izvajanja projekta;
- oceni učinka mobilizacije, ki bo temeljila na pregledu vključitve vseh ciljnih skupin in števila udeležencev diskusij, spletne strani in drugih odzivov.

## **SKLEP**

V diplomskem delu sem opisal temeljne lastnosti nevladne organizacije, njene funkcije in pomen v sodobni družbi. Podrobno sem prikazal poslovanje nevladne organizacije in se osredotočil na elemente, ki jo naredijo unikatno, ter osvetlil procese, ki se lahko primerjajo s procesi v drugih organizacijskih strukturah. Izpostavil sem delovanje v splošno družbeno korist, vrednote, poslanstvo, vizijo in cilje, ki dajejo nevladni organizaciji obliko in značaj, po drugi strani pa jo usmerjajo v načela prostovoljnosti, neprofitnosti in neodvisnosti. Ta načela so tudi osnovni razlog, da se uspešnost poslovanja nevladne organizacije mora vrednotiti z drugimi kazalniki in predvsem širše, kot je to navada pri profitno naravnanih poslovnih subjektih.

Analiza poslovnega procesa nevladne organizacije je prikazala, da se kljub temu, da nevladne organizacije delujejo po načelu prostovoljnosti in neprofitnosti, zanašajo na enake ali podobne elemente poslovnega procesa kot profitno naravnani poslovni subjekti. Usmeritev elementov poslovnega procesa v splošno dobrobit družbe ali dobrobit določene ciljne skupine namesto v ustvarjanje dobička, pa bi nevladni organizaciji morala dopuščati vrednotenje svoje uspešnosti z drugimi, predvsem nefinančnimi kazalniki, tovrstno vrednotenje pa bi morali prepoznati in upoštevati predvsem drugi subjekti, s katerimi se nevladna organizacija srečuje v procesu poslovanja.

Poslovanje nevladne organizacije je neodvisno od interesov kapitala in je usmerjeno v humanitarnost, reševanje socialnih vprašanj in trajnostni razvoj. Dokler bodo te funkcije večinoma v domeni države in država ne bo prepoznala interesa za prenos te odgovornosti na tretji sektor, ta pa za to ne bo agresivneje dajal pobud, bodo nevladne organizacije v Sloveniji najverjetneje ostale na enaki ravni prepoznavnosti, kot so danes.

## LITERATURA IN VIRI

1. Cepin, M. (2007). *S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO*. Ljubljana: CNVOS.
2. Cepin, M., Čandek, S., & Gornik, J. (2005). *Kako pametno porabiti EU sredstva?*. Ljubljana: CNVOS
3. Evropska Komisija. (2000). *Komisija in nevladne organizacije: oblikovanje tesnejšega partnerstva*. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/kom.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/kom.pdf)
4. Findeisen, D., & Hebar, A. (2008). *Menedžment v nevladnih organizacijah; kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo spremembe*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
5. *History of the NGO Sector*. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.ngohandbook.org/index.php?title=History\\_of\\_the\\_NGO\\_Sector](http://www.ngohandbook.org/index.php?title=History_of_the_NGO_Sector)
6. Huč, M. & Mesarič, L. (2005). *NVO – akter pri oblikovanju politik?*. Ljubljana: CNVOS.
7. Magič, J. (2007). *Zbiranje evropskih sredstev - primeri dobrih praks: priročnik za nevladne organizacije*. Ljubljana: CNVOS.
8. Mrak, B. (2000). Management nepridobitnih – nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah. *Zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru* (str. 191-197). Koper: Visoka šola za management.
9. *Stališča Vlade RS do sodelovanja z nevladnimi organizacijami*. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Sporazum/CIVILNI\\_DIALOG\\_a1\\_.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Sporazum/CIVILNI_DIALOG_a1_.doc)
10. *Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami*. Najdeno 4. februarja 2010 na spletnem naslovu [www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/.../strategija\\_medresorsko.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/.../strategija_medresorsko.pdf)
11. Šporar, P. (2001). Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V: Jelovac (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 313-338). Ljubljana: Zavod Radio Študent.
12. Tavčar, M. & Trunk Širca, N. (2003). Strateško vodenje (tudi) v knjižničarstvu. *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji* (str. 27-45). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

13. USAID. (2009). *2008 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*. Najdeno 2. februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/2008/complete\\_document.pdf](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2008/complete_document.pdf)
14. Wyatt, M. (2005). *Priročnik o vodenju NVO*. Ljubljana: Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj.
15. Zavod Moja sošeska. (2008). *Analiza politik namenjenih socialnemu vključevanju – Slovenija* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Moja sošeska.
16. Zavod Moja sošeska. (2008). *Analiza politika socialne vključenosti u Hrvatskoj* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Moja sošeska.
17. Zavod Moja sošeska. (2008). *Analysis of Social Inclusion Policies in Serbia* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Moja sošeska.
18. Zavod Moja sošeska. (2008). *Project description: Prihodnost za vse II* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Moja sošeska.
19. Zavod Moja sošeska. (2003). *Statut Moja sošeska zavod za ohranjanje osnovnih človeških vrednot sobivanja* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Moja sošeska.